



HAL
open science

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

Gilbert Capo Chichi

► **To cite this version:**

Gilbert Capo Chichi. D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest. Autre. Université Charles de Gaulle - Lille III, 2016. Français. NNT : 2016LIL30006 . tel-03194996

HAL Id: tel-03194996

<https://theses.hal.science/tel-03194996v1>

Submitted on 10 Apr 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour l'obtention du grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ LILLE 3

Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication

Par

CAPO CHICHI Gilbert Médard C.

Titre

**D'une perspective anthropologique vers l'élaboration
d'un dispositif de management des connaissances en
Afrique de l'Ouest**

Directrice de Thèse: Widad MUSTAFA EL HADI
Professeur des Universités
Université de Lille 3

Membres du Jury :

Laurence FAVIER, Professeur des Universités, Université Lille3, Présidente de Jury.

Alain KIYINDOU, Professeur des Universités, Université Bordeaux, Rapporteur.

Fabrice PAPY, Professeur des Universités, Université de Lorraine, Rapporteur.

Hachim HACHOUR, Maître de Conférences, Université Paris 8, Examineur.

Année 2016

**D'une perspective anthropologique vers l'élaboration
d'un dispositif de management des connaissances en
Afrique de l'Ouest**

**Mémoire de thèse de doctorat
en
Sciences de l'Information et de la Communication**

*D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des
connaissances en Afrique de l'Ouest*

*A mes Parents,
A mes Ami(e)s, et collègues.*

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier de tout cœur tous mes amis et collègues, qui m'ont soutenu et accompagné dans l'élaboration de cette thèse.

Une attention toute particulière est portée en direction de mes parents, ma petite famille dont, les sacrifices et le soutien moral ont été des éléments clés dans la réussite de ce projet.

Je tiens particulièrement à remercier Professeur Widad MUSTAFA EL HADI, ma directrice de thèse qui m'a accompagné et encouragé tout au long de ce travail de recherche par sa sagesse, sa compassion et sa tempérance.

Un grand merci au Professeur Alain KIYINDOU, dont les orientations et la disponibilité m'ont été d'un secours important, je tiens à lui dire mon plaisir de travailler en sa collaboration.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude au Docteur Alain CAPO CHICHI pour toutes les motivations et soutiens à mon égard.

Je remercie également les membres du Laboratoire GERiICO de l'Université Lille 3, pour avoir partagé leurs expériences et leurs qualités humaines.

Un grand merci à Papa vodun et à Gratien AHOUANMENO, dont chaque occasion de rencontre, est celle d'un apprentissage.

Je tiens enfin à exprimer ma sincère gratitude aux membres du jury qui ont examiné cette thèse et ainsi ont voulu accepter de m'honorer de leurs précieux conseils.

Bien évidemment, ces quelques lignes ne pourront traduire tout le respect que je dois à ceux avec qui les échanges et les expériences font désormais partie intégrante de ma personne.

Merci.

Avis aux lecteurs

L'usage de Fâ, Ifa, Fa et fa seront comme des synonymes.

Note sur l'orthographe et la prononciation

Le yoruba, langue utilisée par certains peuples en Afrique de l'Ouest et dans les rituels et les cérémonies, est une langue que toute la communauté Nago, au Bénin, parle avec une certaine aisance avec des signes spécifiques, et des particularités variantes. Ces signes et particularités s'observent dans la diction : la manière de manipuler la langue, et dans le ton : le changement de hauteur du son de la voix. Toutes les voyelles ont un ton. Les tons bas et les tons moyens n'ont aucun signe.

Voyelles

e = é fermé comme dans efficacité

ê = è ouvert comme dans Lèè

o = o fermé comme dans *Woli*

o = o ouvert comme dans *pomme*

u = ou

la voyelle nasalisée **on** est prononcée **an**.

Consonnes

g = toujours dur comme dans gâté

h = toujours aspiré comme dans hache

j = dj comme dans djiogbé

p = kp comme okpèlè

s = toujours sourde

s = ch comme dans chapelet

w = ou comme dans woli

Résumé

À l'instar de la mutation des Sciences Humaines et Sociales soutenues par le bouleversement des paradigmes des sciences de l'information et de la communication, et des systèmes de l'organisation des connaissances vers ceux portés par les sociétés du savoir, il est important, de réétudier la relation entre les individus, les communautés et la technologie dans un contexte d'apprentissage pour une capitalisation des connaissances.

L'objectif de cette thèse est de proposer un modèle hybride de capitalisation des savoirs soutenu par le management des connaissances dans un contexte béninois. Cette proposition vise à une amélioration des résultats de la réutilisation des connaissances en entreprise.

Ainsi, nous sommes parti d'une interrogation sur l'existence d'un **modèle de capitalisation des connaissances endogènes pouvant booster le développement des entreprises ouest-africaines en général et béninoises en particulier**. Pour vérifier la possibilité de l'application ou de la transposition de ce modèle traditionnel aux réalités de l'entreprise, nous nous sommes intéressé aux facteurs pouvant affecter l'efficacité des processus de transfert pour une capitalisation. Ces facteurs ont été identifiés lors de notre revue de littérature pendant laquelle nous avons constaté une multitude de techniques et d'approches théoriques permettant d'appréhender le phénomène. Cependant, au cours de cette recherche, nous sommes partagé entre deux courants de pensée dominants, dans ce champ disciplinaire, que sont le constructivisme et le positivisme.

Dans cet élan, nous sommes parti d'une perspective anthropologique vers la mise en place d'un dispositif de capitalisation des connaissances en Afrique de l'ouest. Ainsi, nous nous sommes inspiré de la manière dont les communautés Yoruba Nago du Fa perçoivent la vie de l'entreprise et la transmission du savoir (quelle connaissance transférée, par quels outils, et l'impact de ce transfert sur la communauté).

Pour atteindre cet objectif évoqué plus haut, nous avons procédé par une méthode exploratoire qualitative auprès des différents acteurs de la communauté de pratique Fa et aussi auprès de certaines entreprises béninoises. Ceci a été fait à travers l'implémentation (adaptation) d'un dispositif de capitalisation des connaissances dans l'entreprise en tenant

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

compte des réalités culturelles et anthropologiques dont le cas est présenté dans cette thèse par une étude empirique.

Mots clés

Gestion des connaissances, transfert de connaissances, dispositif, communauté Fa, Yoruba Nago, Bénin.

Abstract

As the mutation of Humanities and Social Science supported by the disruption of information science paradigms and communication, knowledge organization systems to those worn by knowledge societies, it's important to reconsider the relationship between individuals, communities and technology in a learning process environment for knowledge capitalization. The objective of this thesis is to propose a hybrid model of knowledge capitalization supported by knowledge management in Benin context.

The aims of this proposal, is to improve the results of the re-use of business knowledge.

So we will start with a questioning of the existence of an endogenous knowledge capitalization model which can boost the development of West African enterprises in general and Benin in particular.

To verify the possibility of the application or transposition of this traditional model to the realities of the business, we focus on the factors that may affect the efficiency of the transfer process for capitalization. These factors were identified in our literature review in which we found multitude of techniques and theoretical approaches to understand the phenomenon. However, in this research, we are divided between two dominant schools of thought in this subject area that are constructivism and positivism. In this momentum, we start from an anthropological perspective towards the establishment of a knowledge capitalization system in West Africa. Inspired by the way the Yoruba Nago communities and Fa perceive corporate life and the transmission of knowledge (what knowledge transferred, for which tools and the impact of this transfer on the community).

To achieve this goal mention above, we will conduct a qualitative exploratory approach to the various players in the Fa community of practice and also in some enterprises in Benin. This through the implementation (adaptation) of a knowledge capitalization device in the company, taking into account cultural and anthropological realities whose case is presented in this thesis by an empirical study.

Keywords

Knowledge management, knowledge transfer, device, Fa community Yoruba Nago, Benin.

Sommaire

| | |
|--|------------|
| REMERCIEMENTS..... | 4 |
| Avis aux lecteurs..... | 5 |
| Résumé | 6 |
| Mots clés | 7 |
| Abstract | 8 |
| Keywords | 9 |
| Liste des tableaux..... | 12 |
| Liste des figures | 13 |
| Tableau des vocabulaires et du sens des termes yoruba en français..... | 15 |
| Sigles et acronymes | 17 |
| INTRODUCTION GENERALE | 18 |
| Introduction | 18 |
| Problématique | 26 |
| Hypothèses..... | 27 |
| Structuration de la thèse..... | 31 |
| Partie 1 FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTS DE BASES..... | 33 |
| 1. Fondements théoriques..... | 34 |
| 1.1. L'élargissement du champ disciplinaire de l'objet de recherche | 34 |
| 1.2. L'approche théorique..... | 36 |
| 2. Les concepts de bases | 69 |
| 2.1. Définition de la Gestion de connaissances..... | 69 |
| 2.2. Le Management des Connaissances ou Knowledge Management | 73 |
| 2.3. Distinction entre gestion des connaissances et management des connaissances | 78 |
| 2.4. Le transfert de connaissances pour une réutilisation | 82 |
| 2.5. Les Communautés de pratique | 100 |
| 2.6. Apprentissage et transmission des savoirs | 130 |
| Partie 2 MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHÉ DE LA RECHERCHE..... | 147 |
| 2. La méthode qualitative | 148 |
| 2.1. Présentation du terrain | 149 |

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | | |
|--|---|------------|
| 2.2. | Méthode de collecte de données et l'échantillon..... | 156 |
| 2.3. | La méthode de traitement des résultats..... | 168 |
| 3. | LE FA : PRESENTATION DES BASES ANTHROPOLOGIQUES, METHODIQUES ET FONCTIONNELLES | 197 |
| 3.1. | Le fa : résumé des fouilles, méthode et fonctionnement du modelé | 199 |
| 3.2. | Statut du modèle géomancique fa | 208 |
| 3.3. | Fonctionnement du modèle de basé IFA | 223 |
| 4. | Le FA en tant que méthode d'audit et de communication | 240 |
| 4.1. | Les motifs de la consultation de la géomancie et son déroulement..... | 240 |
| 4.2. | Méthodes traditionnelles du modèle..... | 245 |
| 4.3. | La critique de cette détermination | 252 |
| 4.4. | Organisation interne du modèle | 257 |
| 4.5. | Synthèse sur les règles du modèle Fa | 264 |
| Partie 3 | L'APPLICATION DU MODELE AU GROUPE CERCO | 265 |
| 3. | Presentation du groupe cerco | 266 |
| 3.1. | Description de l'entreprise d'expérimentation | 270 |
| 3.2. | Application de méthode de gestion de connaissance à CERCO | 274 |
| 3.3. | Déclinaison de la démarche de management..... | 281 |
| 3.4. | Evolution de l'intégration des TIC au groupe CERCO à nos jours..... | 290 |
| 4. | Le modelé de capitalisation des connaissances | 302 |
| 4.1. | Rappel | 302 |
| 4.2. | Le kpoli un outil de communication fa..... | 303 |
| 4.3. | Application du Ba au groupe CERCO | 313 |
| CONCLUSION, CONTRIBUTIONS ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE | 324 | |
| | Conclusion..... | 324 |
| | Contributions de la recherche..... | 327 |
| | Perspectives de l'étude | 340 |
| 5. | Bibliographie | 341 |
| 5.1. | ANNEXES | 362 |
| Table des matières..... | 367 | |

Liste des tableaux

| | |
|---|-----|
| Tableau 1: Liste des vocabulaires et du sens des termes | 15 |
| Tableau 2 Tableau géomantique alphabet Fa | 68 |
| Tableau 3: Présentation des groupes cibles et catégories sociales | 167 |
| Tableau 4: tableau des concepts représentant les concepts, la taille des nœuds, la distance sémantique entre les concepts | 183 |
| Tableau 5: le tableau des mesures prennent en entrée uniquement le réseau sémantique et la sortie une valeur unique (mesures de niveau réseau) ou un ensemble de valeurs (de niveau nœud) | 191 |
| Tableau 6 : Représentation de la géomancie yoruba Ifè Nigéria | 225 |
| Tableau 7: Procédé YARIN-TITE..... | 232 |
| Tableau 8: Outils de transmission des connaissances | 328 |
| Tableau 9 croisement des concepts Fa et des concepts KM utilisés au Groupe CERCO | 333 |

Liste des figures

| | |
|--|-----|
| Figure 1: L'élargissement du champ disciplinaire de l'objet de recherche | 36 |
| Figure 2: Schéma représentant la pictographie du Fa | 67 |
| Figure 3 : les disciplines de la gestion des connaissances..... | 79 |
| Figure 4: Les disciplines du management des connaissances..... | 79 |
| Figure 5 : Cycle de la gestion de connaissances..... | 81 |
| Figure 6 : Cycle du management de la connaissance..... | 81 |
| Figure 7 – SECI : Processus de transformation de connaissances..... | 90 |
| Figure 8 - SECI : Catégories de connaissances | 92 |
| Figure 9: Connaissances, entités, processus de transformation..... | 95 |
| Figure 10: Carte de l'expansion des yorubas nago en Afrique de l'ouest : localisation de la zone d'étude..... | 110 |
| Figure 11 Modèle de la transmission de savoir Fa | 135 |
| Figure 12: Support initiatique de l'apprentissage par la pratique..... | 145 |
| Figure 13 Présentation visuelle de la récurrence des concepts évoqués par les répondants | 181 |
| Figure 14 : Présentations visuelles des termes récurrents en 3 D..... | 182 |
| Figure 15: Présentations visuelles des termes récurrents bidirectionnels . | 186 |
| Figure 16 Présentations visuelles des termes récurrents unidirectionnels | 187 |
| Figure 17: Lien entre connaissance et méthode | 188 |
| Figure 18: Lien entre capitalisation et connaissance | 193 |
| Figure 19 : Procédure de projection d'un projet ou de règlement d'une préoccupation | 217 |
| Figure 20 : Dénomination de la géomancie nago | 223 |
| Figure 21: Représentation du chapelet Okpèlè..... | 227 |
| Figure 22: La géomancie Fon | 234 |
| Figure 23: Modèle de la gestion de l'information pour une prise de décision à mettre en action..... | 263 |
| Figure 24: Les grandes étapes de l'application du plan stratégique de CERCO | 270 |
| Figure 25: Etapes du cycle de vie d'un processus de connaissances | 283 |
| Figure 26: Etapes du cycle de vie d'un processus de connaissances dans un environnement..... | 289 |

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | |
|---|-----|
| Figure 27: Architecture globale du fonctionnement du PGI | 296 |
| Figure 28 : Différentes étapes de validation d'une demande de tâche..... | 298 |
| Figure 29 : Modèle de transfert de connaissances de CERCO prenant en compte la démarche de Fa | 301 |
| Figure 30 : Rapport entre le modèle SECI et le Ba | 314 |
| Figure 31 : Relation entre le BA, le Modèle SECI et le Fa | 323 |

Tableau des vocabulaires et du sens des termes Yoruba en français

Tableau 1: Liste des vocabulaires et du sens des termes

| | |
|--------------|---|
| Iwori Ogbé | confiance, croyance, conviction, caractérisée |
| Woli Yeku | amélioration continue, remise en cause, doute, imagination |
| Woli Di | acquisition, identification, localisation |
| Woli Obla | combinaison, conjugaison |
| Woli Loso | analyser les deux facettes de toute situation |
| Woli Aklan | la décision, élaborer une vision, le choix, la prise de décision |
| Woli Guda | l'écoute, Informer, l'observation, le flair |
| Woli Tula | efficience, efficacité, |
| Woli Ce | association, l'union, la réunion, la prise en compte de l'avis des autres |
| Woli Oka | la considération, la prise en compte des détails |
| Woli Winlin | Processus d'actualisation, évaluer, mettre à jour, standardiser, Enrichir, processus de capitalisation. |
| Di Gbé | étude stratégique, réalités du terrain, |
| Di Yeku | outil pour conduire le changement |
| Di Woli | la vigilance dans la négociation, la présence d'esprit, la prudence |
| Di Loso | la responsabilité, la prise de conscience |
| Di Winlin | l'écoute, la prise en compte des règles |
| Di Aklan | la veille, le contrôle, l'Evaluation |
| Di Osa | initier, oser, estimer, hiérarchiser, planifier |
| Di Trukpin | confiance, prudence |
| Di Lete | la réflexion, Elaborer une vision |
| Di Ce | penser à l'autre, pas d'ego |
| Loso Aklan | le dialogue, la courtoisie |
| Loso Trukpin | confort, travail, effort, réconfort |
| Loso Lètè | le courage, le doute, positiver les situations, opportunité |
| Loso Ce | pas de panique, Maitrise de soi, calme |
| Wlin Yeku | honnêteté, loyauté |

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | |
|-----------------|---|
| Wlin Do Woli | analyse conseil, observation, pas d'imagination |
| Winlin Do Di | effort, ordre, outils, succès |
| Winlin Do Aklan | prudence, calme négociation, distanciation |
| Abla Sa | réfléchir, planification, encourager /motiver, mesurer |
| Aklan Ogbé | endurance, ténacité |
| AklanAbla | la force du groupe |
| Babalawo | le sage, le détenteur de la connaissance |
| Fa-zoun | La forêt sacrée |
| Okpèlè | chapelet de consultation |
| Fa dekin | noix de palme |
| Kpoli | L'oracle |
| Aklan Sa | accéder, diffuser, partager, exploiter, combiner, créer |
| Gbé medji | L'équilibre, la voix de milieu |
| | |

Sigles et acronymes

| | |
|-----------------|---|
| CERCO: | C ercle d' E tude et de R enforcement des C onnaissances |
| EAO: | E nseignement A ssisté par O rdinateur |
| ENT: | E nvironnement N umérique de T ravail |
| GC: | G estion des C onnaissances |
| GERiiCO: | G roupe d' É tudes et de R echerche I nterdisciplinaire en I nformation et C ommunication, Campus Lille 3 EA 4074 |
| GPEC: | G estion P révisionnelle des E mplois et des C ompétences |
| ISI/CPI: | I ngénierie des S ystèmes d' I nformations et C onduite de P rojet I nformatique |
| IT: | I nformation T echnology |
| KM: | K nowledge M anagement |
| KMS: | K nowledge M anagement S ystem |
| MPO: | M anagement des P rojets et des O rganisations |
| OC: | O rganisation des C onnaissances |
| SCC : | S ystème de C apitalisation de C onnaissances |
| SECI: | S ocialization, E ternalization, C ombination, I nternalization |
| SGC: | S ystème de G estion des C onnaissances |
| SI: | S ystème d' I nformation |
| SIC: | S ciences de l' I nformation et de la C ommunication |
| SOC: | S ystèmes d' O rganisation des C onnaissances |
| TIC: | T echnologie de l' I nformation et de la C ommunication |
| TICE: | T echnologies de l' I nformation et de la C ommunication pour l' É ducation |
| UAC: | U niversité d' A bomey C alavi |

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION

Les travaux portant sur la connaissance ont connu un développement fulgurant dans le domaine des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), notamment autour des aspects relatifs au transfert des connaissances (savoirs) dans plusieurs secteurs (environnemental, technique, culturel et socioprofessionnel). Cette situation a inspiré bon nombre de chercheurs ou d'auteurs qui n'ont pas tari d'écrits en la matière, en témoigne l'abondance de productions littéraires faites par ceux-ci. Ainsi, pour Jacob et Foucault, le savoir est perçu comme le sens d'actes de savoir, les savoirs étant issus de l'expérience du sujet, en relation avec les autres et avec son environnement. Cette définition rejoint l'idée de Fredrik Barth, qui pense que l'homme est plus en relation avec le savoir et qu'il devrait avoir de l'influence sur la concrétisation de savoirs car étant en rapport avec l'environnement. Par ailleurs, Jacob pense que les savoirs constituent « l'ensemble des procédures permettant de donner sens au monde et d'agir sur lui dans la multitude de ses dimensions. Qu'il s'agisse du monde matériel ou vivant, du monde visible ou invisible, du temps ou de l'espace, du monde naturel ou vivant » (Jacob, 2011, p. 04). Dans cette approche, Christian Jacob nous démontre que les savoirs ont pour fonction de rendre leurs différents composants plus accessibles. Une fonction qui rend le savoir plus intelligible et communicable dans une société donnée, dans ces différents milieux et groupes. En général, on retient que la plupart des travaux, plutôt que de se centrer sur le contenu des savoirs eux-mêmes et de leur transmission, s'intéressent aux pratiques concrètes, aux actes du savoir, montrant à partir d'exemples tirés de la vie quotidienne (savoirs savants, savoirs populaires), des savoirs qui circulent, qui se construisent, des règles qui s'élaborent. Ces travaux se distinguent sur trois axes à savoir :

L'axe managérial dans la mesure où il met l'accent sur le binôme technologie de l'information et de la communication et différentes évolutions organisationnelles qui en découlent.

L'axe phénoménologique qui s'intéresse aux phénomènes psychologiques par lesquels, des comportements ou des cognitions sont justifiés de manière logique ou rationnelle.

L'axe méthodologique, qui se concentre sur la manière de traitement propre à l'accès, qui conditionne l'usage des outils (telle une banque de données), *s'intéressant à l'interaction homme-machine*, et aux systèmes de recherche d'informations.

Les résultats de ces différentes recherches en Science de l'Information et de la Communication auraient sans doute impacté « le développement des pays industrialisés qui ont une gouvernance de leur capital de connaissances plus efficace que celle des pays en voie de développement. Cette efficacité serait liée en partie à la révolution des outils de communication dont les pays développés ont bénéficié et desquels ils ont su tirer parti. » (UNESCO, 2005, p. 47). Cette évolution dans les nations développées ne s'est pas réalisée que par les équipements et les outils. Elle se réalise aussi dans un environnement où les réalités socio-culturelles et anthropologiques influent sur leurs orientations et leurs rendements. Dès lors, il est important de voir que la technologie et la machine qui réalisent des miracles ne donnent pas ces résultats tant qu'elles ne sont pas couplées d'une intervention anthropique, qui prend sa source dans la sociologie des organisations et dans les réalités anthropologiques. La machine seule ne peut pas agir sans intervention de vie humaine tant qu'elle n'ait pas subi l'influence de son maître ou de son concepteur qui appartient également à une société, ou à une communauté. Toutefois, en dépit de cette évolution, la plupart des organisations (entreprises, industries, universités, etc.) sont à la recherche de nouveaux outils et de nouvelles méthodes permettant la mise en place d'une transmission et d'un partage efficient des connaissances. C'est dans cette perception du futur que les personnes et les entreprises vont à la quête d'une

technologie meilleure, en commanditant des études ou en consultant les "devins" (Fâ)¹ afin d'envisager ou de présager l'avenir.

Dans cette divergence culturelle, environnementale, sociologique et anthropologique, nous utilisons les technologies pour avoir une satisfaction même si le rendement n'est pas à la hauteur de celui des nations à l'origine de ces technologies. Ainsi, se pose le problème de l'efficacité des modèles de capitalisation des connaissances implémentés dans nos organisations.

De ce positionnement, on se demande si les systèmes d'information orientés capitalisation des connaissances, mis en œuvre sous d'autres cieux présentent les mêmes satisfactions que dans les communautés en Afrique de l'ouest ? C'est pourquoi à travers cette recherche, nous nous intéressons à **« comment adapter un modèle de gestion des connaissances en se basant sur les réalités endogènes et anthropologiques de la communauté Yoruba Nago afin de booster le développement des entreprises ouest-africaines ? »**

Sur quelles bases de raisonnement pourrait-on concevoir un modèle de transmission et de capitalisation des connaissances propres à une zone donnée dans un monde de plus en plus informatisé où la « gouvernance algorithmique »² devient incontournable ?

Ainsi, en considérant les apports des SIC à l'anthropologie des savoirs, cette thèse va étudier la manière dont le savoir est élaboré et transmis à des générations dans un contexte africain, plus précisément chez les Yoruba Nago dans le domaine Fa. Ensuite, elle va proposer une moule (un modèle) qui permettra aux entreprises de capitaliser leurs connaissances. Elle va soulever

¹Le FA est à la fois science et divinité présidant au destin de l'homme. Il est un livre ouvert sur le passé, le présent et l'avenir, enseignant à l'homme ses liens profonds avec la nature, tout en lui dispensant, grâce aux contes allégoriques liés à chaque arcane, une grande et très profonde sagesse existentielle. Le FA est certes, une géomancie, une technique divinatoire, mais c'est là un aspect mineur des choses. Le FA est, avant tout, une voie de connaissance, une doctrine initiatique. Il est facile de s'apercevoir rapidement que le prêtre du FA (le Bokonon) n'est pas un vulgaire. Sa science, son comportement et sa sagesse en font un homme à part.

²Gouvernance axée sur l'utilisation de systèmes d'information déployés sur les ordinateurs, smartphones, tablettes, GPS que nous utilisons au quotidien, et auxquels s'ajoutent désormais d'autres objets connectés. Nous baignons dans une réalité numérique contrôlée et personnalisée où convergent une multitude de flux informationnels. L'exploitation de ces données devient un sujet sensible, car elles touchent directement à notre intimité. Certes, chacun dispose d'instruments permettant de régler certains paramètres.

la question de la reconnaissance des modèles normalisés de capitalisation des connaissances, validés en montrant leurs limites dans le fonctionnement de certaines entreprises sur le continent africain.

L'objectif général de cette thèse est d'apporter une contribution au développement du domaine des SIC en définissant un nouveau modèle d'organisation, de circulation et de transmission de l'information au sein des entreprises africaines notamment béninoises et ivoiriennes. Pour atteindre cet objectif, elle va s'inspirer des réalités anthropologiques et culturelles des « Yoruba Nago »³ du Bénin et des Ewé de la Côte d'Ivoire. En d'autres termes, il s'agit, pour nous, d'apporter une amélioration au dispositif de capitalisation des connaissances des entreprises en tenant compte des réalités culturelles, sociologiques et technologiques et en proposant un modèle qui est basé sur la manière dont les Yoruba Nago perçoivent la réalité, la vie, et la vie de l'entreprise. Il s'agit de s'intéresser aux pratiques concrètes et à la méthodologie du (Fa)⁴.

Pour ce faire, nous allons emprunter un outil du Management des connaissances (KM) qui fait partie intégrante de l'élaboration de notre dispositif de capitalisation des connaissances.

Ainsi, la gestion des connaissances ne se réduit pas à la simple mise à disposition d'outils informatiques (intranets, bases de connaissances...). Les outils sont utiles mais la réussite de la gestion des connaissances passe

³Les **Yoruba** ou **Yorouba** (*Yorùbá*) forme un grand groupe ethnique d'Afrique, surtout présent au Nigeria, sur la rive droite du fleuve Niger, mais également au Bénin, au Ghana, en Côte d'Ivoire où ils sont appelés Anango ce qui donne en thème simplifié Nago, et au Togo. Ce peuple utilise un ensemble de techniques et de méthodes d'audit, d'analyse, de traitement et de transmission des connaissances qui se cachent (codifié) dans des dispositifs religieux traditionnels. Ce dispositif religieux a toujours été essentiel pour ce peuple, car mondialement connu dans la mesure où le culte des Orishas, esprits ou encore un espace de création de connaissances a suivi les esclaves et a donné naissance à des pratiques similaires en plusieurs communautés afro-américaines.

⁴Le FA est à la fois science et divinité présidant au destin de l'homme. Il est un livre ouvert sur le passé, le présent et l'avenir, enseignant à l'homme ses liens profonds avec la nature, tout en lui dispensant, grâce aux contes allégoriques liés à chaque arcane, une grande et très profonde sagesse existentielle. Le Fâ est certes, une géomancie, une technique divinatoire, mais c'est là un aspect mineur des choses. Le FA est, avant tout, une voie de connaissance, une doctrine initiatique. Il est facile de s'apercevoir rapidement que le prêtre du FA (le Bokonon) n'est pas un vulgaire. Sa science, son comportement et sa sagesse en font un homme à part.

d'abord par une culture de capitalisation, de partage et d'enrichissement mutuel censée servir l'intérêt individuel d'un poste de travail et l'intérêt collectif de l'entreprise. Dans ce sens, Isaac et Josserand (2002) estiment que la réussite des organisations dans la gestion de leurs connaissances dépend entre autres, d'outils techniques, et d'un environnement organisationnel favorable. Beyou (2003) quant à lui, va souligner ce même aspect en démontrant que le management des connaissances n'a pas comme unique objectif d'améliorer la performance de l'entreprise. Dans la pratique, la gestion des connaissances se traduit souvent par une focalisation sur la mise en œuvre des systèmes d'information. Dans la littérature, le développement et la transmission des connaissances au sein des organisations dépendent aussi de l'étendue et de l'évolution des comportements individuels. En témoigne cette idée de Walsh lorsqu'il soutient que « *Les outils technologiques sont utiles pour supporter la gestion des connaissances lorsque les organisations disposent des conditions structurelles favorables* » (Walsham, 2001 p, 89). Isaac et Josserand (2002) dans un article intitulé : Knowledge Management Systems Action and Représentation, proposent un modèle original en validant que c'est l'alignement entre la structure d'entreprise et le climat technologique qui favorisera la réussite des pratiques de la gestion des connaissances. Ensuite, ils confirment que c'est lorsque la technologie est utilisée dans un esprit de partage et non pas dans une perspective de contrôle, que la gestion des connaissances aura plus de chance de réussir. Il est donc clair que dans une organisation, s'il est difficile de bien appréhender ce type de capital intangible qu'est la connaissance, la question de son aspect collectif ne facilite pas la mise en place d'un processus de capitalisation. « Le mot d'ordre stratégique de la capitalisation des connaissances est donc Savoir ce que l'on sait. » (Ermine, 2003, p.166). Selon Jean Louis Ermine, la problématique de la capitalisation ou de la mise en place du processus de l'identification et de l'appropriation d'un patrimoine des connaissances d'une entreprise devient compliquée dans la mesure où les aspects individuels et collectifs sont à prendre en compte. C'est dans la prise en compte des aspects individuels,

collectifs et anthropologiques pour l'élaboration de notre modèle que nous nous sommes posé d'autres questions dérivées :

Derrière quel courant de pensée ou dans quel soubassement théorique pouvons-nous envisager la mise en place d'un modèle de capitalisation des connaissances en tenant compte des réalités culturelles d'une société ?

Est-ce qu'un modèle de gestion des connaissances de l'Afrique de l'Ouest pourrait arriver jusqu'à un niveau de performance que nous observons dans le modèle japonais en partant d'un modèle traditionnel?

Existe-t-il dans le dispositif du Fa des règles pouvant nous permettre de mettre en place un modèle moderne de gestion et de capitalisation des connaissances ? Et quelles sont les spécificités fonctionnelles et organisationnelles de ce dispositif ?

Quelles influences la mise en place d'un modèle basé sur les réalités socio-culturelles et anthropologiques peut-elle y avoir sur le développement des entreprises ouest-africaines après un déploiement et une appropriation de ce dispositif ?

Après une présentation du terrain de l'étude, notre thèse va aborder la question de la transmission des connaissances dans le champ des SIC en empruntant une grille d'analyse anthropologique. Cela revient à adopter une posture ou à privilégier "un certain regard" attentif aux effets structurés et structurants du savoir, et la part de l'humain présent dans ce savoir. Christian Jacob, en mettant l'accent sur l'expérience des individus et des groupes impliqués dans la production et la circulation des savoirs, aborde et définit les savoirs en tant qu'« objets et enjeux pragmatiques qui les valident et les instrumentalisent, les diffusent et les transmettent » (Jacob, 2011, p. 17). Cette posture nous a permis de préparer un corpus sur lequel nous allons effectuer les analyses issues de ce travail de recherche. Ce corpus a une structure collective permettant de nous situer dans le cas d'un projet interdisciplinaire : en Sciences Humaines et Sociales **et** en Informatique. Dans un premier temps, nous décrivons la perception des différents acteurs qui composent notre échantillon ; ensuite nous examinerons la constitution des points de vue partagés, ce qui nous permettra de mettre en commun la

compréhension individuelle produite par les personnes interviewées. Nous avons opté pour ce choix afin d'éviter l'instrumentalisation des corpus qui conduit de facto à une grille d'analyse déjà connue à l'avance. Aussi, ceci a été fait dans le but de respecter la structuration du corpus exprimant le point de vue du chercheur, lequel ne doit pas être connu à l'avance. Elles peuvent faire l'objet d'une harmonisation en fonction de l'activité a posteriori. Éviter l'harmonisation des points de vue à partir de la mise en contraste des éléments du corpus, montre une objectivité dans les éléments d'analyse. Pour ce faire, nous nous référons à une approche à la description structurée d'objets documentaires, qui intègre les pratiques d'annotation (description d'un fragment parmi un document sur mesure), de rédaction (description d'une section parmi un document) et d'indexation (description d'un document dans une collection). Ainsi, nous ferons le croisement des données par l'intermédiaire d'un algorithme AutoMap qui est un logiciel de réseau d'analyse de texte assisté par ordinateur (NTA). Il est composé d'un ensemble de programmes qui mettent en œuvre les fonctionnalités disponibles dans les algorithmes, ce qui confère au corpus son originalité et son unicité. Nous allons ensuite procéder à l'analyse sémantique des données, à l'analyse dynamique de données, tout en mettant un accent sur leur fréquence.

Ainsi, les résultats recueillis nous ont permis de faire dans un premier temps, une description de l'environnement culturel des Yoruba Nago. Nous pouvons ensuite présenter le Fa comme une connaissance. Cette connaissance qui restera telle une énigme que « personne ne peut jamais percevoir dans sa totalité » (Mustafa El Hadi, 2003, p. 13). C'est ce que semblent corroborer les propos de Henry-Valère Kiniffo quand il pense qu'il y a des domaines que nous allons maîtriser et contrôler scientifiquement et d'autres où il restera encore des inconnus et qui pourtant demeurent des "sciences". Cette présentation du Fa montre des modèles de transmission et de création de connaissances, ce qui constitue notre source d'inspiration pour l'élaboration du modèle de transmission des connaissances.

C'est sur l'inspiration de cette dernière partie que nous allons dégager le modèle sous lequel, la connaissance est créée et transmise. Aussi, le modèle

utilise-t-il une technique d'interprétation en tenant compte de l'environnement pour aboutir à une solution adéquate et satisfaisante. Le modèle est implémenté dans un dispositif au sein d'une entreprise à vocation éducative spécialisée dans l'enseignement supérieur. Cette entreprise a commencé ses activités au Bénin sous un modèle de la gestion et de capitalisation des connaissances hybride qui a été informatisé. Ce modèle nous a permis d'étendre nos activités au Mali, au Burkina-faso, en Côte d'Ivoire et bientôt au Togo et au Sénégal avec une forte intégration des technologies de l'information et de la communication dans un environnement africain.

PROBLEMATIQUE

La plupart des organisations (entreprises, industries, universités, etc.) sont à la recherche de nouveaux outils et de nouvelles méthodes pouvant leur permettre la mise en place d'un dispositif de transmission et de partage efficient des connaissances. L'efficacité de pareil dispositif dépend des contraintes comme l'environnement social, culturel, économique, stratégique et technologique. En développant une forme de transfert des connaissances qui pourra utiliser les outils de l'organisation de connaissances comme la structuration de l'information et des données, la classification, et l'indexation qui, non seulement prend sa source des habitudes culturelles, mais aussi va se reposer sur une évolution informatique et technologique. Pour cela, plusieurs entreprises ont investi dans des solutions de management des connaissances. Ce lien entre réalités socio-culturelles, évolution technologique et informatique a été porté par une approche méthodologique reposant sur une architecture de l'information, une codification des savoir-faire et la diffusion des modèles. Dans ce contexte, plusieurs recherches ont mis l'accent sur les TIC et leur développement, mais sans avoir pour autant montré la dimension culturelle (Hansen et al, Nohria, et Tierney, 2001). Dans cet élan, nous nous demandons si les systèmes cryptés qui ont été mis en œuvre sous la forme de Systèmes de capitalisation des connaissances et qui offrent aux entreprises la possibilité de mettre à disposition de leurs usagers des ressources documentaires organisées et optimisées fonctionnent dans tous les cas de figure. On se pose alors la question suivante : **Comment adapter un modèle de gestion des connaissances en se basant sur les réalités endogènes et anthropologiques de la communauté Yoruba Nago afin de booster le développement des entreprises ouest-africaines ?**

La déclinaison de cette problématique nous amène à faire une étude sur la façon dont les peuples Yoruba Nago perçoivent la conduite de la vie de l'entreprise afin de proposer l'implémentation d'un modèle de gestion des

connaissances à l'ère où, la technologie constitue un véritable support pour un aboutissement meilleur des objectifs. Ainsi, pour mieux comprendre la problématique évoquée ci-dessus, nous la reformulons en trois autres questions dérivées qui sont les suivantes :

- 1- Sur quels soubassements théoriques pouvons-nous envisager la mise en place d'un modèle de management des connaissances avec un objectif de capitalisation en tenant compte des réalités culturelles d'une société ou d'une communauté ?
- 2- Sous la base des technologies et des concepts développés en SIC, est-il possible de concevoir un dispositif de transmission des connaissances et de partage des savoirs ?
- 3- Quelles influences les réalités socio-culturelles et anthropologiques peuvent-elles avoir sur le déploiement et l'implémentation de ce dispositif ?
- 4- Quelles influences la mise en place d'un modèle basé sur les réalités socio-culturelles et anthropologiques peut-elle y avoir sur le développement des entreprises ouest-africaines après un déploiement et une appropriation de ce dispositif ?

HYPOTHESES

Les hypothèses mises à l'épreuve dans cette thèse, sont issues d'un ensemble de questions qui se sont manifestées à la suite de notre expérience de terrain, d'ouvrages consultés, d'interviews et d'enquêtes sur le sujet, mais aussi de réflexions menées lors des discussions avec des chercheurs et des praticiens concernés par la problématique de cette recherche. Les questions posées dans cette recherche proposent des réponses qui sont soit à la fois organisationnelles, structurelles, anthropologiques et méthodologiques. Au final, la rencontre de ces quatre éléments fait apparaître en sciences de l'information et de la communication, un nouveau type de dispositif socio-culturel et anthropologique fondé sur l'usage des modèles empiriques. Il

s'appuie sur une organisation sociale axée sur des pratiques épistémiques à travers le recensement d'expériences de réussite en Afrique de l'Ouest. Pour cela, le dispositif doit accompagner le développement intellectuel des individus, qu'ils soient agents, employés, apprenants à travers des actions pratiques, personnelles et collectives.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse qu'en Afrique de l'Ouest, il existe un outil ou un dispositif traditionnel de capitalisation et d'organisation des connaissances qui peut servir de soubassement pour la mise en place d'un modèle moderne de gestion des connaissances pouvant atteindre le même degré de performance que le modèle japonais explicité dans le modèle SECI ainsi que d'une nouvelle approche des TIC dans les phénomènes de connaissances.

La vérification de cette hypothèse devrait nous permettre de comprendre ou de voir comment les propositions de modèles de capitalisation de cette recherche peuvent être adaptées à la réalité de l'entreprise tout en se basant sur les réalités culturelles du milieu Nago.

Ceci nous amène à la formulation d'une seconde hypothèse selon laquelle *la base de consultation (Fa) sur laquelle repose ce dispositif dispose en elle des règles pouvant permettre la mise en place d'un modèle moderne de capitalisation des connaissances qui est le schéma directeur sous lequel toutes les connaissances sont révélées en milieu Nago.*

Suite au recensement de la documentation, nous nous sommes rendu compte que le courant de pensée positiviste soutenu notamment par des chercheurs en sciences de l'information ont défini la « connaissance » comme « objet informationnel ». À ce titre, une information est définie comme une connaissance dès lors qu'elle est dite vraie et validée par une instance ou un processus de validation. Dans cette perspective, la connaissance est bien souvent perçue comme une information nécessaire au raisonnement intellectuel. Cette position sur le concept de «connaissance», séparant sujet et objet, individus et connaissances, a permis l'élaboration des recherches

théoriques qui ont structuré le domaine de l'intelligence artificielle (Herbert, 1969). Mais comme le souligne Ikujiro Nonaka (1995, p. 35), Herbert Simon s'inscrit dans une préoccupation de rendre scientifique la « stratégie décisionnelle », et c'est probablement parce qu'il cherche à rationaliser une pratique qu'il n'aura pu échapper à une conception positiviste et rationaliste du phénomène de connaissance. Néanmoins, si par le passé cette conception de la connaissance-objet fut porteuse d'avancées dans quelques domaines, elle est devenue avec le temps l'un des axes doctrinaux de certains chercheurs en SIC. Or, depuis quelques années, cet axe apparaît comme un frein au développement de perspectives de recherche plus constructivistes et humanistes sur le sujet. C'est pourquoi certains chercheurs en SIC ou en informatique tentent maintenant de dépasser cette approche de la connaissance, en donnant plus d'importance aux études fondées sur l'empirisme et la pratique en matière de développement des connaissances et des savoirs, parlant alors de productions locales et phénoménologiques. Voilà qui nous donne l'inspiration d'abord notre troisième hypothèse : *L'intégration du modèle final basé sur les réalités endogènes et anthropologiques Fa peut contribuer au développement des entreprises ouest-africaines en général et Béninoises en particulier.*

Nous pensons à l'existence d'une possibilité de développement d'une plateforme qui va regrouper tous les modèles de gestion des connaissances des entreprises béninoises. L'objectif ici est de procéder à un croisement de toutes ces possibilités et de pouvoir mettre en place ce que nous appelons le « modèle à trou »⁵ pouvant permettre aux entreprises africaines de se retrouver dans leurs propres modèles. Nous allons ainsi procéder à un croisement en nous basant sur des modèles existants comme le « modèle

⁵Modèle à trou : Il est la représentation d'un système de capitalisation des connaissances qui se base sur un concept agile facile à appréhender et à intégrer dans les entreprises. Cette facilité que les entreprises ont à l'intégrer provient du fait qu'il est un modèle hybride avec une ouverture pouvant contenir des paramètres autres que ce qui a été prédéfini.

SECI »⁶ et le modèle KM à travers l'usage d'un type de dispositif centré sur une pratique communautaire et des Technologies de l'information et de la communication. Cette technologie prend en compte un progiciel de gestion intégré sur la base d'un référentiel unique au lieu de prendre en compte plusieurs applications qui posent à la longue le problème d'interopérabilité comme cela est souvent le cas dans les entreprises. Aussi, le déploiement d'un tel modèle ne peut se faire qu'à travers une approche sociale de transfert de connaissances (l'apprentissage). Cette approche offre l'opportunité aux acteurs de l'apprentissage de contribuer à l'émergence d'espaces de partage des savoirs permettant le développement de connaissances individuelles et collectives. Dans cette vision, ces connaissances sont donc diffusées principalement par le biais d'activités collectives d'élaborations et d'échanges structurés d'informations, réalisées dans le cadre de pratiques épistémiques. L'ensemble du dispositif ainsi constitué par l'association d'une TIC à une organisation sociale particulière représente une approche socio-technique soutenue par des pratiques connaissances-objet. C'est ainsi que nous formulons notre dernière hypothèse comme étant : *le modèle du Fa, un modèle de gestion des connaissances, une technique fédératrice des critères de réussite managériale, d'entreprises économiques en Afrique de l'Ouest, va bien aider à l'établissement d'un méta-modèle sur la base des données structurées.*

⁶Le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi est une représentation dont le but est d'explicitier le phénomène de production, d'utilisation et de diffusion de connaissances au sein d'une organisation, notamment, dans le milieu industriel. On cherche à comprendre le processus de transformation d'informations tacites en informations explicites. Il est basé sur les quatre modes de conversion de l'information, à partir des notions de savoir tacite ("enraciné dans l'action, dans les routines, dans un contexte spécifique") et le savoir explicite ("connaissance codifiée, transmissible en un langage formel"). Ces quatre piliers du knowledge management sont : - la socialisation, l'externalisation, la combinaison, l'intériorisation.

STRUCTURATION DE LA THESE

Notre recherche pour objectif de proposer un modèle hybride de capitalisation de connaissances en se basant sur des réalités endogènes du peuple Yoruba Nago. Il s'articule en deux parties.

La première partie consacrée à l'introduction met en exergue le contexte dans lequel nous avons soulevé la problématique de cette thèse. Le premier chapitre est consacré à la revue de la littérature, dans lequel nous donnerons une précision sur les limites de notre champ d'études. Nous avons fait un rappel des autres disciplines qui sont rattachées à notre étude. Le deuxième chapitre présente les concepts abordés par la thèse en donnant des définitions de chaque concept. Dans le troisième chapitre, nous avons précisé les conventions de même que les démarches méthodologiques relatives à notre problématique en justifiant les techniques utilisées. Nous déterminons la récurrence des concepts clés identifiés dans le cadre de notre recherche. Le dernier chapitre présente notre terrain de recherche et débouche ainsi donc sur la dernière partie de la thèse. La deuxième partie présente les bases scientifiques anthropologiques et fonctionnelles du Fa. Elle fait le point des modèles de capitalisation de connaissances existants avant de faire montrer le modèle hybride de capitalisation des connaissances que nous proposons. Dans le premier chapitre de cette deuxième partie, nous avons montré les études antérieures effectuées sur le Fa⁷ du point de vue définition, fonctionnement et statut épistémologique. Le deuxième chapitre fait le point des modèles de capitalisation et propose le modèle hybride qui existe entre les modèles formels et informels que nous désignons "modèle à trou". Enfin, nous allons procéder à l'analyse des résultats obtenus suivie d'une discussion puis nous terminerons par certaines pistes de réflexion pour des recherches futures.

⁷Le Fa est à la fois science et divinité présidant au destin de l'homme. Il est un livre ouvert sur le passé, le présent et l'avenir, enseignant à l'homme ses liens profonds avec la nature, tout en lui dispensant, grâce aux contes allégoriques liés à chaque arcane, une grande et très profonde sagesse existentielle. Le Fa est certes, une géomancie, une technique divinatoire, mais c'est là un aspect mineur des choses. Le Fa est avant tout, une voie de connaissance, une doctrine initiatique. Il est facile de s'apercevoir rapidement que le prêtre du Fa (le Bokonon) n'est pas un vulgaire. Sa science, son comportement et sa sagesse en fait un homme à part.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

**Partie 1 FONDLEMENTS
THEORIQUES ET CONCEPTS DE
BASES**

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. L'ÉLARGISSEMENT DU CHAMP DISCIPLINAIRE DE L'OBJET DE RECHERCHE

D'un point de vue scientifique, l'étude des processus de connaissances peut être réalisée à plusieurs niveaux : individuel, interindividuel, organisationnel, intergroupe, sociétal. De ce point de vue, expliciter une définition c'est utiliser un langage propre à une rationalité constitutive d'une communauté de pensée dans laquelle l'individu explicitant s'inscrit. Ainsi, donner une définition de ce qu'est la « connaissance » c'est déjà se projeter ou porter son regard dans une conception particulière du monde et de délimiter son champ d'action aux limites fixées par cette définition. C'est pourquoi, la manière dont la connaissance est définie par le chercheur en dit bien plus sur sa position épistémologique, que sur l'objet connaissance lui-même. La connaissance étant un objet d'étude centrale pour plusieurs domaines de recherches, chacun proposant sa « définition éclairée » à partir de son propre système conceptuel et théorique. L'ambiguïté remarquée lors des travaux sur la définition de l'objet connaissance a été soulignée par plusieurs chercheurs au rang de Simonin (1999) qui met explicitement l'accent sur le concept (ambiguity of knowledge). Cette divergence observée dans de nombreuses définitions de la connaissance nous amène à faire le constat qu'un grand nombre d'entre elles s'accordent sur des points très précis tels que l'immatérialité et l'instantanéité des processus d'acquisition, de partage, de transmission, de mise en œuvre, etc. Dans ce travail de recherche, cette interdisciplinarité est définie à travers quatre points essentiels :

Le premier point aborde la notion de culture organisationnelle, c'est à dire le système des significations, normes, valeurs, règles acceptées collectivement par les membres d'une communauté (Bertrand, 1991). Nous allons mettre plus le point sur la culture d'entreprise, à la transposition de la notion de culture d'une communauté ethnique, d'une organisation plus large, à celle d'une organisation plus restreinte : l'entreprise. Les membres d'une

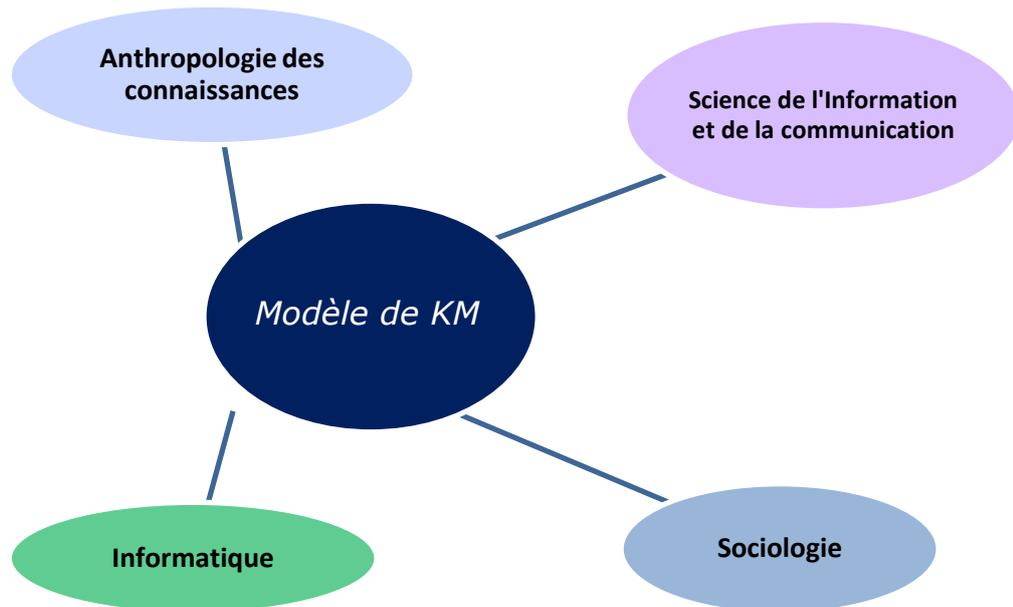
communauté comme celle des pratiquants du Fa qui, dans l'exercice de leur activité professionnelle, utilisent un certain nombre de normes, des valeurs, des règles différentes. Ce premier point est étudié sous le sceau de l'anthropologie des connaissances.

La seconde discipline qui est soudée au premier point montre par une étude empirique, comment fonctionnent les groupes ethniques des Yoruba Nago c'est-à-dire les unités, les services, les filiales qui composent une entreprise chez les Yoruba. Elle s'articule autour des faits qui concernent les types de pensée et d'action qui explique l'existence de la communauté Yoruba. Ainsi, les résultats issus des objectifs fixés par les pratiquants d'une activité comme les résultats de l'application des recommandations du Fa sont les indices d'analyses que nous allons utiliser pour proposer un modèle aux entreprises. Ce volet prend en compte la manière dont les personnes ou les groupes de personnes collaborent et fonctionnent dans la communauté. Ce point est étudié par la sociologie. Le troisième point relatif aux sciences de l'éducation, se présente comme la manière et les processus d'intégration des connaissances par des détenteurs vers les bénéficiaires.

Le dernier point qui concerne les sciences de l'éducation prend en compte le management des connaissances et part de l'ordonnement de différentes étapes des activités de l'homme et de son environnement. Cette organisation des différents éléments qui composent son savoir et son savoir-faire et qui se trouve à la base de son apprentissage est une organisation des savoirs ou des connaissances de sa vie. Ainsi, nous allons particulièrement voir le processus et les opérations de classification des corpus. Cette structuration des connaissances se traduit de la manière la plus courante par une identification, un repérage, une localisation et un stockage du savoir dans les communautés ou dans toute organisation humaine ou animale. Avec la prolifération des entreprises, l'évolution de l'organisation des connaissances a donné naissance à d'autres concepts qui sont la gestion et le management des connaissances. Les deux travaillent sur l'organisation des processus dédiés à la connaissance. Cette convergence entre l'anthropologie, la sociologie, l'éducation, et l'informatique, présente la jonction entre les différentes disciplines et montre

ainsi la complexité et la transdisciplinarité de l'objet d'étude qui est la connaissance et qui est perçue comme un phénomène.

Figure 1: l'élargissement du champ disciplinaire de l'objet de recherche



Source 1: Par nos soins

1.2. L'APPROCHE THEORIQUE

« Les systèmes ne sont pas dans la nature, mais dans l'esprit des hommes » (Le Moigne, 1994, p. 340). Dans les sociétés africaines, les pratiques locales comme le Fa sont traditionnellement des supports de connaissances matérielles, technologiques, orales, qui renvoient à l'environnement naturel du terroir et, plus encore, au patrimoine culturel, matériel et relationnel des connaissances de la population Lévi-Strauss, (1962) ; Arom, (1993) ; Hountondji, (1994). Avec la société des connaissances, où le fonctionnement et les usages occasionnent de profonds changements pour l'entreprise dans la manière de capitaliser les connaissances, le dynamisme et la vitalité de la connaissance universelle sont devenus des enjeux nouveaux qui semblent

exiger des pratiques africaines, un changement radical de paradigme tant au niveau théorique que méthodologique.

Dans cette logique, il est parfois très difficile d'aborder le sujet de la valorisation et de la transmission des savoirs endogènes validées par l'anthropologie depuis que Clifford Geertz (1986), Paulin Hountondji (1994), en ont fait un objet de réflexion épistémologique incontournable. Malgré cela, les questions relatives à la transmission des connaissances sont sans doute celles qui méritent d'être abordées avec le plus de précautions théoriques (Bourdieu, 1982). Notre travail de recherche s'inscrit dans un fait social qui étant d'une part, de comprendre, d'aider à comprendre pour mieux agir, dans la société ; et d'autre part, de décharger les personnes du fardeau psychologique par des paroles fortes qui viennent de l'esprit humain et qui sont au fait des axiomes de la vie (Moumouni, 2007). Ainsi, deux théories se profilent de notre étude : la théorie de la modélisation et celle de l'apprentissage. La première est une démarche qui prend en compte l'analyse systémique permettant d'observer les comportements de réussite, d'en déterminer les conditions de succès et de les reproduire au mieux (Le Moigne, 1977). Elle fait appel à plusieurs disciplines et domaines dont les sciences de la communication de (Shannon et al., 1916-2001), les organisations sociales de (Simon, 1969) et la complexité de (Weaver, 1949). C'est justement cette analyse systémique qui repose sur le corpus littéraire du Fa appelé Odu, et qui, comprend 256 volumes divisés en vers appelés ese « le référentiel du Fa » dont on ne connaît pas le nombre exact (UNESCO, 2005) et qui constitue le talent que nous cherchons à modéliser pour le management des connaissances en entreprise (Ermine, 2003).

Les résultats de ces bonnes pratiques qui ont sans doute une influence positive sur les entreprises en Afrique en termes de transfert des connaissances, de rentabilité, et de capitalisation des connaissances désexcitent une intégration dans la nouvelle société, celle des connaissances. L'intégration des pratiques africaines dans celle-ci exige de mettre en place un certain nombre d'outils méthodologiques tels que l'instrumentalisation, l'informatisation et la référentialisation .

Ainsi, l'identification des talents dans la pratique du Fa ou les babalawo par le principe de la consultation, se fonde sur un système de signes qu'ils interprètent afin de générer du sens chez le consulté. Le système Ifa est employé dans certaines régions de l'Afrique et sur d'autres continents chaque fois qu'une décision importante, individuelle ou collective, doit être prise. Il constitue un puissant système d'aide à la décision (Ferrary et Pesqueux, 2006).

Ces talents sont détenus et pratiqués par des groupes d'individus qui travaillent ensemble et qui constituent une communauté de pratiques (Wenger, 1998) partageant un certain nombre de valeurs. Un engagement mutuel, dans les groupes des pratiquants du Fa où on exige la confiance et l'ouverture aux autres. Les membres de la communauté de pratique Fa sont capables de partager et de transmettre des connaissances entre eux. Cette entraide ou engagement mutuel crée une unité institutionnelle dont l'objectif est de faire évoluer en fonction des nouveaux enjeux et problèmes intervenant au sein de la communauté. La valeur principale au sein de la communauté Fa est le principe de répertoire commun et partagé (référentialisation). Toute la communauté se base sur un corpus de 256 idéogrammes qui est le répertoire commun s'appuyant sur le génie de l'oralité assimilable à une connaissance encyclopédique faisant appel à une formation initiatique qui prend en compte plusieurs outils.

La seconde théorie qui est celle de l'apprentissage est souvent évoquée pour « décrire les transformations créatrices, la création de connaissances partagées ou les processus d'innovation » (Hatchuel, 1999, p.187). Les spécialistes en Science de l'information et de la communication abordent les phénomènes d'apprentissage selon trois angles principaux. Ils prennent en compte la transmission de la connaissance qui s'appuie sur trois grands concepts caractérisés par les behavioristes dont les défenseurs sont entre autres: (Skinner, 1960) et qui pensent que faire le transfert d'une connaissance ou enseigner revient à entraîner ou à inculquer des comportements, des attitudes, des réactions, des gestes professionnels chez l'apprenant.

Le second concept dans la transmission de connaissance est soutenu par les constructivistes ou socio-cognitivistes (Piaget, 1969) ; ils soutiennent fortement le fait que faire de la transmission des connaissances, c'est enseigner ce qui signifie à faire apprendre, faire étudier, guider, accompagner les élèves ou l'apprenant dans les mises en activité. Privilégier le rapport aux élèves, c'est encourager les processus d'acquisition et de construction de connaissances par les élèves. C'est insister sur les mises en activité des élèves à travers lesquelles, ils effectuent un travail d'appropriation de connaissances, de maîtrise, de savoir-faire.

Ces différents changements de comportements et de paradigme font partie des règles auxquelles doivent obéir les entreprises pour un développement. Faire une intégration des entreprises africaines dans la nouvelle société des savoirs en tenant compte des règles et des pratiques locales soutenues par la langue à travers l'oralité, nécessite une redéfinition des notions et règles africaines. Cette difficulté des entreprises locales d'appréhender les modèles de transfert et de capitalisation des connaissances suivant les règles et pratiques de la modernité, de l'évolution technologique constitue la problématique que met en relief notre recherche. Elle fait une contribution en proposant un modèle de réadaptation au modèle de transfert et de capitalisation des connaissances en Afrique tout en tenant compte des réalités anthropologiques des Yoruba Nago.

1.2.1. La connaissance

Ce travail de recherche fait appel à plusieurs outils de la gestion et du management des connaissances. Ainsi, avant d'aborder les différentes définitions notionnelles en gestion et en management des connaissances, il nous paraît très important de faire une définition de « cet obscur objet de connaissance » (Vinck, 2007, p.11). Au vu des différentes disciplines des sciences sociales qui s'intéressent à la connaissance et qui font savoir que leurs approches semblent être négligées, nous la traiterons à partir des auteurs comme Edgar Morin (1986) qui décrit la connaissance comme un système de manipulation complexe de symbole et/ou d'information au sein d'une entité, permettant ainsi d'appréhender une connaissance aussi bien intra-personnelle qu'interindividuelle ou sociale. Elle est de l'ordre d'une subjectivité et prend la forme extérieure de croyances, qui pourront être enrichies, consolidées ou ébranlées par des informations qui subiront des *traitements cognitifs, filtres, retraitements* Fransman (1994). C'est pourquoi, selon Prax, la connaissance implique une réappropriation cognitive des informations, ces opérations permettant à une entité de donner du sens au monde interprété Prax, (2003). La connaissance est donc un processus intériorisé porté par la manipulation de l'information.

Cependant, Nonaka et Takeuchi considèrent la « connaissance » comme étant un *objet évolutif issu d'un processus humain dynamique de justification de croyances personnelles vers l'atteinte de la « vérité »*⁸ (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 58). Ainsi, la connaissance est un modèle d'interprétation dynamique et en construction permanente, offrant à son porteur la capacité de compréhension, voire d'action sur le réel. Ce processus est alors guidé par une réflexivité constante entre le monde en train de se faire et le modèle d'interprétation utilisé par l'entité pour lui permettre d'agir dans et sur ce monde. En cela, la connaissance concerne le monde de l'action au sens large.

⁸ « *We consider knowledge as a dynamic human process of justifying personal belief toward the 'truth'* » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 58).

En plus d'être un modèle construit par une entité collective ou individuelle, la connaissance génère, par les conséquences de son utilisation, de l'information pouvant être utilisée par l'entité comme élément du feedback. Les deux auteurs considèrent que l'information comme la connaissance ont toutes les deux, rapport à une signification. Toutefois, les auteurs distinguent la connaissance de l'information sur deux points :

- la connaissance requiert une croyance, une adhésion ;
- la connaissance concerne l'action.

Deux grands courants traitent la connaissance sous un angle complètement différent : la tradition occidentale et la tradition orientale Nonaka et al. (1997). Pour l'épistémologie dans la tradition occidentale, deux tendances s'opposent entre rationaliste Platon, Descartes, Kant, et empiriste Aristote, Lock, Marx. Mais dans les deux cas, seule la « connaissance vraie, justifiée », objective est étudiée. Dans la tradition orientale, la connaissance est vue à travers la nature, le corps, l'être. Elle y est comprise sous un aspect beaucoup plus subjectif. Ainsi, si en occident, c'est l'aspect croyance vraie qui est mise de l'avant, les auteurs entendent quant à eux s'intéresser davantage à la croyance justifiée (Nonaka et al., 1997, p. 78). C'est aussi pour cela que la différenciation entre « information » et « connaissance » réside dans le dynamisme de cette dernière, marquée aussi bien par son *adaptabilité à un contexte* d'exploitation que par son *aspect polymorphique* (Nonaka & Takeuchi, 1995). Donc, contrairement à l'« information » qui serait de l'ordre d'une photographie d'un phénomène, la « connaissance » se présente comme un phénomène continuellement en évolution, phénomène qui permet de donner du « sens » au monde qui entoure l'entité. En effet contrairement à l'information qui est un message construit à un moment bien précis, dans un contexte donné et transmis par la communication d'un message, la connaissance doit évoluer et s'adapter afin de permettre à l'entité qui l'utilise de comprendre et d'interpréter le monde réel en constante évolution, et ceci au travers des représentations du monde qu'elle en a fait. En conséquence, la connaissance est un objet vivant et auto-constructif qui se nourrit de l'information.

« Elle est à la fois objective et subjective. Elle est liée au corps, et relève à la fois de la mémoire et de la pensée »(Ballay,2002, p. 49)

Ces binômes se conjuguent et donnent deux types d'apprentissage : l'apprentissage en acte (lié à l'action) et l'apprentissage rationnel (lié au concept) Ballay (2002, p. 35). « Les deux types d'apprentissages sont complémentaires et permettent de passer de l'information au savoir et à la compétence. » (Ballay ,2002, p. 50) voit deux fonctions à la connaissance :

1. prescrire : ce processus menant à l'action ;
2. interpréter : il s'agit ici de donner du sens. C'est cette dimension interprétative qui est plus développée dans notre travail à travers un dispositif qui génère du sens sur des bases internes et externes propre à l'environnement.

1.2.1.1. Données

Les données sont définies comme étant un ensemble de faits objectifs relatifs à un phénomène quelconque. La donnée se présente comme un objet isolé « C'est ce sens qui lui confère son caractère d'objectivité » Prax, (2003, p. 6). Il n'y a normalement pas d'intention ni de projet dans la donnée, la donnée comme étant un objet brut, non-interprété, non lié à un contexte et n'ayant aucun sens attribuable en lui-même. Dans le sens de la capitalisation en entreprise,

Une donnée est l'ensemble des transactions de l'entreprise enregistrées et ordonnées selon une certaine logique. Davenport et Prusak, (1998). Elle est dépourvue de tout raisonnement, supposition, constatation, probabilité, qui, étant indiscutable ou indiscuté, sert de base à une recherche, à un examen quelconque.

Les données ne donnent qu'une description neutre, ne portant aucun jugement relativement au phénomène en question. Dans ce contexte, c'est « une matière brute » pour créer l'information.

1.2.1.2. Information

La mathématisation de l'information qui a démarré en 1949 par l'ingénieure Shannon et le philosophe Weaver, adonné un statut physique

à l'information et lui confère une définition propre. Ainsi, l'information se présente comme un *code* constitué d'éléments utilisés et mis sous forme de *données informationnelles*, ce qui permet le transfert d'information entre un *émetteur* et un *récepteur* à travers un *canal* de communication. Cette approche de l'information prend en compte deux types d'individus qui, à travers un dispositif communicationnel, font passer de l'information sous forme de code commun aux deux parties. Dans cette théorie qui constitue *l'aspect structurel (ontologique) de l'information*, Shannon qualifie les lacunes qui peuvent modifier le contenu de l'information de *bruit*.

L'aspect syntaxique est basé sur la construction d'un volume d'informations. Cet aspect a été commenté et critiqué, notamment par Shannon pour qui, cette manière de voir l'information posait un problème et bloquait toutes avancées sérieuses dans le domaine des SIC. Cet aspect ne permet pas à lui seul d'appréhender l'importance et la complexité de la notion d'information.

Le second aspect qui est sémantique et qui sera retenu dans le monde de la capitalisation des connaissances met l'accent sur le sens véhiculé par l'objet « information » bien plus que sur la forme de cet objet. Cette approche de l'information, est perçue comme un ensemble de données brutes auquel l'émetteur ajoute une signification et les organise en fonction d'un objectif particulier Davenport et Prusak, (1998), ce qui la met en situation de perception telle un « *flow of messages* »⁹(Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 58). L'information fournit un point de vue différent puisqu'elle met en évidence certaines caractéristiques, auparavant inaperçues, d'un phénomène donné. Dans cette perspective, l'information est donc comme un renseignement que l'on porte à la connaissance d'un individu ou d'un groupe d'individus Nonaka et Takeuchi (1995). Cette perception montre la notion de connaissance sous forme d'un ensemble de données structurées et articulées d'un émetteur de manière à créer du sens qui sera perçu, par un récepteur, comme étant un message riche en connaissances. C'est cette structuration des données qui

⁹ Traduit dans la version française commentée par « flux d'information » (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 78).

permet la manipulation par l'émetteur et par le dispositif René-Charles Tisseyre (2000) ce qui implique une grande partie de subjectivité.

Cette déformation contextuelle de l'information qui se produit par son émetteur se traduit par une volonté de ce dernier à faire passer un message dans une perception donnée ; ce qui favorise le décodage de l'information des deux parties (émetteur et récepteur) ; Balmissse,(2003). L'information se résume ainsi donc comme l'addition de la donnée et du contexte dans lequel cet assemblage est fait. Elle a un impact sur le jugement et le comportement de celui qui la reçoit. L'information se distingue de la connaissance par : « premièrement, le savoir est lié à une croyance, un engagement, tandis que l'information est neutre ; deuxièmement, la connaissance, à la différence de l'information, est toujours liée à l'action... » (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 58). Ainsi, toute information est un ensemble de données qui sont structurées et agencées afin de constituer un message. Ce message est perçu et donne du sens à l'entité individuelle ou collective. Cette prise de sens montre l'existence d'un objet capitalisable par les entités, ce qui participe au système de capitalisation des connaissances.

1.2.2. La connaissance vue par quelques penseurs

L'usage du mot « knowledge » chez les anglo-saxons se traduit par deux mots dans la plupart des langues latines Spender,(1996). Ainsi, chez les francophones, le thème signifie à la fois « savoir » et « connaissance ». L'usage de ces deux mots montre une contradiction entre le rationalisme et l'empirisme. Pour le premier, le « savoir » fait référence au savoir théorique et abstrait et, d'autre part, la « connaissance », laquelle est davantage associée à une démarche empirique et pratique Spender, (1996). Cette contradiction reflète deux traditions épistémologiques distinctes de la pensée occidentale : le rationalisme et l'empirisme. Dans notre thèse, les trois thèmes, « knowledge », « savoir » et « connaissance » seront utilisés comme des synonymes.

1.2.2.1. Articulation entre la connaissance africaine et japonaise

Il est essentiel de faire le point sur la question de la connaissance dans la société africaine, car notre terrain de recherche est l'Afrique et la solution proposée et qui sera développée servira beaucoup plus davantage les petites et moyennes entreprises africaines en général et béninoises en particulier. Le cas japonais nous semble beaucoup plus capital pour formuler une articulation entre la connaissance africaine et celle japonaise. L'examen de l'approche japonaise de la connaissance est devenu incontournable depuis que s'est généralisée l'exportation du modèle culturel japonais grâce aux arts martiaux, à la religion et au bouddhisme zen qui semblent avoir quelques ressemblances avec la religion des peuples Yoruba Nago en Afrique de l'Ouest d'où le modèle évoqué dans cette thèse prend sa source. À la reconnaissance de l'efficacité du modèle industriel japonais, du modèle de gestion de connaissances proposé par Ikujiro Nonaka, etc., nous proposons donc une synthèse de cette tradition décrite en détail dans l'ouvrage de (Nonaka, 1995), mais également dans l'ouvrage de Fayard (2002; 2006). Aussi, le modèle africain d'inspiration orale, dont les vestiges existent encore dans les palais jusqu'à nos jours, commence par faire tache d'huile dans les réflexions et quelques articles du monde de la recherche. Il existe une approche particulière de la connaissance dans la culture ouest-africaine comme dans la culture japonaise qui sont les héritages du vodounhisme¹⁰ en Afrique et du taoïsme, du bouddhisme au Japon. La caractéristique principale commune en est « l'unité », « le partage » celle de l'Humanité et de la Nature ; du corps et d'esprit ; du moi et de l'autre Nonaka & Takeuchi, (1995) ce qui rejoint également les recherches de Aziadomey (1998). Aussi, conformément à ces spécificités culturelles, ces deux cultures africaines et japonaises n'ont pas développé une pensée rationnelle et dichotomique comme ce fut le cas aux États-Unis et en Occident, en ne favorisant pas un détachement du moi et de

¹⁰Pratique culturelle développée par un ensemble établi de croyances, de rites, de mythes, à la structure particulière, fondée principalement sur des entités comme (l'esprit surhumain, l'humain, la force, voire divinité).

la nature. Un des exemples cités par les auteurs est la différence culturelle existant entre la représentation du temps dans la culture japonaise, où il est pensé comme une superposition de présents différents, et celle cultivée en Occident, fondée sur le déplacement d'un individu sur une ligne temporelle établie. Pour les Africains, la connaissance signifie la sagesse qui est acquise dans une perspective de la personnalité tout entière. C'est pourquoi, dans la culture africaine, l'expérience personnelle et physique du monde est beaucoup plus davantage valorisée et encouragée que l'abstraction intellectuelle. Cela a pour conséquence une représentation fusionnelle du corps et de l'esprit, mais aussi, par extension, de l'environnement et de la nature. Pour le cas japonais, plusieurs modèles sont issus des recherches effectuées par les penseurs japonais, mais celui qui colle le plus avec la thématique développée dans cette recherche est celui d'Ikujiro Nonaka à travers le modèle SECI¹¹, modèle de la création, de conservation et de transfert de connaissance et du savoir. Pour le cas africain, elle se limite à plusieurs pratiques, faits et gestes qui se transmettent de génération en génération par voie orale et/ou d'autres genres de documentations qui ne sont pas forcément écrites, une sorte d'apprentissage par la pratique.

1.2.2.2. La raison comme unique source de la connaissance

Dans le champ du rationalisme, la connaissance est ce principe qui nous incarne et qui est basé sur de l'a priori fondé par la réflexion humaine. Ce groupe de pensée suppose que toute connaissance certaine découle de la raison. Ainsi, Platon et ses disciples soutiennent que l'unique source du véritable savoir est la raison. Pour Descartes et ses disciples, l'homme doté d'un esprit inné ne doit pas écouter les autres sans faire plus confiance en lui-même. La connaissance est un esprit inclus en nous ; on ne connaît que ce qu'on connaît *Malebranche* (1684), Leibniz et Spinoza (1678). Cette idée des rationalistes a été contredite par plusieurs d'autres savants de plusieurs courants par ce qu'ils appellent la confusion totale. Ainsi, Kant défend l'idée à travers les critiques de la raison pure en montrant que notre connaissance de

¹¹SECI : Socialization, Externalization, Combination, Internalization

la réalité découle de la distinction entre phénomènes et choses en soi. Selon Kant, la Critique permet de différencier phénomènes et choses en soi afin de connaître la réalité pratique.

1.2.2.3. La connaissance est le dérivé de l'expérience

Le savoir naît du contact humain avec le monde extérieur ; telle est la posture de Aristote, selon la perception aristotélicienne, l'homme ne peut acquérir de connaissances sur le monde extérieur qu'en utilisant ses expériences sensorielles. Selon Hobbes (1679), la connaissance découle plutôt de notre expérience sensible. Ainsi, l'empirisme rejette l'approche selon laquelle toute connaissance serait innée. La connaissance n'est pas un objet extérieur à l'individu, mais incarné par celui-ci dans sa pratique du quotidien Locke (1704). La connaissance est le dérivé de l'expérience humaine. Elle est comme le résultat d'une expérience qui peut être de l'ordre de la sensation ou de la réflexion Hume (1776). De ce conflit, vont naître plusieurs tentatives de réconciliations où les auteurs affirment qu'il ne s'agit pas de deux visions totalement opposées, mais plutôt d'un continuum (Alexander, 1979). Une des tentatives du dénouement de la crise suppose que le savoir est « la croyance vraie et justifiée » (justified true belief) de Kant Emmanuel qui « résulte de l'analyse systématique de notre expérience sensorielle de la réalité » (Spender, 1996, p.14).

Une nouvelle approche épistémologique est omniprésente aujourd'hui dans les travaux scientifiques, y compris dans les disciplines liées à la gestion des organisations Nonaka et Takeuchi (1995). On note aussi la présence d'un mouvement de pensée et des conceptions de l'apprentissage behavioriste¹² du fonctionnement de l'être humain. Ces deux tendances étant présentes dans notre étude.

¹²Théorie psychologique basée uniquement sur l'étude du comportement de l'homme c'est dire sa manière d'agir, de comprendre ou même de voir les choses ou les phénomènes qui pour lui sont réels

1.2.3. L'Organisation des connaissances pour un transfert

Il devient de plus en plus fondamental de reconnaître la place et la manière dont les connaissances sont organisées dans divers domaines et secteurs d'activités du monde des entreprises. Les différentes recherches engagées dans le domaine du management des connaissances montrent que ce champ de recherche s'occupe de la compréhension des modes de fonctionnement de l'homme, de sa façon de penser dans son environnement qui évolue et qui change suite aux différentes ruptures Mori(2000) observées dans les divers domaines et communautés. L'organisation des connaissances est un champ actif d'activités, d'étude et de recherche, au sein du vaste territoire couvert par les sciences de l'information. C'est pour cela qu'elle est perçue « comme ce domaine d'étude et de pratique qui s'intéresse à la conception, à l'examen et à la critique des processus d'organisation et de représentation des documents que la société juge utiles de préserver » Tennis (2008). Ce domaine est dans un premier temps le domaine de privilège et est intimement rattaché à la fonction bibliothécaire qui entretemps subi une évolution pour devenir documentaliste avec des principes de base comme la classification et l'indexation des contenus documentaires. Ainsi, dans son évolution conceptuelle et théorique, le domaine de l'organisation des connaissances accueille plusieurs autres spécialistes et professionnels capables d'identifier, de repérer, de stocker des documents avant de recruter les chercheurs d'autres disciplines comme les (linguistes, terminologues, informaticiens et sociologues, anthropologues notamment) ce qui justifie la transdisciplinarité énoncée plus haut. Cette augmentation de l'effectif de ce domaine se justifie principalement par les nouveaux enjeux des réalités de production, de description et de diffusion de l'information transmise par des documents, quels qu'en soient le genre et le support matériel. Ceux qui se disent aujourd'hui spécialistes de l'organisation des connaissances proviennent d'une étonnante diversité de milieux, se réclament d'une variété de traditions et se consacrent à l'étude d'un large éventail de thématiques dans un monde où nous assistons de plus en plus au bouleversement Morin,(2000) de la manière dont nous percevons la réalité.

Dans ce bouleversement de mentalité qui est considéré comme la haute valeur ajoutée et qui sera la reine des valeurs des activités quotidiennes que nous menons, l'Organisation des Connaissances occupe une place centrale dans la gestion, de l'information et de la transmission de la connaissance qu'elle soit analogique ou numérique (Hjorland, 2008) ; Gnoli, C. et Mazzocchi(2010). Dans cette mouvance d'organisation générale de l'ensemble des médias, des politiques de l'information et des stratégies de capitalisation des connaissances, des recherches en organisation des connaissances nous montrent qu'elle est une discipline qui porte sur la conception, l'étude et la critique des méthodes d'organisation et de représentation des données, des informations, des documents et des savoirs d'une communauté. Face à cette rupture et à la nouvelle manière de voir et de concevoir les phénomènes de la connaissance et de leur transmission dans les SIC, l'organisation des connaissances se retrouve de plus en plus au cœur de l'identification, du stockage de la circulation et de la transmission de l'information et du savoir Mustafa El Hadi et al.(2010). C'est donc clair que son rôle ne se limite plus non seulement dans les usages des bibliothèques, des centres de documentation, ni uniquement au niveau des fonds documentaires professionnels. La question qu'on est en droit de se poser est de savoir si nous pouvons réellement « tirer profit de la tradition et de la systématisation pour créer des modèles et des outils d'organisation capables de s'ajuster aux besoins en constante évolution et à un appareillage technologique de plus en plus imposant ? » (Mutafa El Hadi, al., 2010, p. 10). La réponse à ce questionnement des spécialistes de l'organisation des connaissances nous oriente vers la mise en place de techniques de documentation basées sur un système d'organisation des connaissances qui doit prendre en compte la notion de classification de la documentation qu'elle soit du genre ou d'autre source de la capitalisation et du transfert de connaissance.

1.2.3.1. La classification comme mode de capitalisation

La notion de classification fait partie de la vie quotidienne des humains. Elle se traduit par le fait d'ordonner des idées, des règles dans la communauté, et même d'hiérarchiser les processus pour une accumulation des savoirs et des

connaissances. Elle est perçue comme une interprétation du monde, ou comme une représentation idéologique des savoirs Courbières et Couzinet, (2005). Cette représentation des connaissances avec le principe fort d'accès au savoir ou à la classification du monde, comme le pensait Paul Otlet (1944). Elle se présente comme un langage documentaire fortement ancré dans des références scientifiques, cette notion s'inscrit dans les usages de l'information comme dans les pratiques informationnelles courantes notamment dans les espaces documentaires qu'ils soient physiques ou numériques Gardiès et Fabre, (2010). Elle est également présente dans la manière dont les savoirs endogènes et anthropologiques sont traités et transmis. En effet tout transfert de connaissances, qu'il soit formel ou informel, s'appuie sur une transposition didactique ou sur une organisation voire une classification des savoirs Chevallard, (1991). Ce point de vue postule d'un écart entre le savoir savant et le savoir transmis, ce qui suppose que le savoir savant subit quelques transformations voire déformations qui le rendent apte à être enseigné. Mais l'écart entre le savoir savant et le savoir transféré est peu analysé en information-communication. La transposition didactique se pense donc en «contenus à enseigner» qui subissent des transformations visant à l'adapter en vue de devenir un objet d'enseignement. Les phénomènes transpositifs impliquent des interactions conjointes entre les savoirs.

1.2.3.2. La Classification : Savoir capitalisable

L'identification et la réutilisation des savoirs font appel à des notions élémentaires, quotidiennes et peu considérées par la plupart des humains : la classification. Dans le domaine de l'organisation des connaissances, et plus précisément dans le secteur des bibliothécaires, il consiste à donner une consistance visible au savoir [qui] demande d'adopter un point de vue, de créer des conventions de représentation, de hiérarchiser les objets, de partager le dedans et le dehors, de solliciter un imaginaire de la nature et des cultures Jeanneret,(2008). Cette notion d'identification, de cumul et de capitalisation des connaissances est bien présente, mais masquée dans le management des connaissances (KM) et il est bien normal que l'organisation des connaissances qui cohabite avec le management des connaissances

puisse bien la mettre en relief. En effet, chaque dispositif documentaire, par l'organisation des savoirs qu'il donne à voir, énonce une intention qui forme un « complexe qui associe des objets matériels, des textes, des représentations et qui aboutit à l'élaboration et au partage d'idées, d'informations, de savoirs, de jugement. Il s'agit de configurations dynamiques qui traduisent l'élaboration historique des ressources et enjeux de la culture pour une société, une communauté : des postures, des savoirs, des valeurs, qui ne se comprennent pas les uns sans les autres et qui reposent sur une panoplie d'objets et de procédures, sans toutefois se résumer à ce seul inventaire technique » (Jeanneret, 2008, p.267).

1.2.3.3. Classification des connaissances organisationnelles.

Plusieurs chercheurs ont travaillé sur la classification des connaissances. Dans le cas de notre recherche, trois typologies sont fréquemment citées par les auteurs. Ces trois typologies sont essentiellement fondées sur la différence qui existe entre les connaissances tacites et explicites ou bien sur les caractéristiques des entités qui détiennent un certain savoir. Cette distinction a été plus mise en relief à travers les recherches en classification de Michael Polanyi en 1958, qui ont grandement contribué sur les connaissances dans les organisations. Les recherches de l'auteur montrent plus la dimension fonctionnelle, phénoménologique et sémantique de la connaissance. Mais Polanyi ne distingue pas assez clairement la connaissance tacite de la connaissance explicite. Pour chaque type de connaissance, il existe un aspect tacite qui est le *coefficient de tacite* Polanyi (1958). La connaissance tacite est définie comme étant tout ce qu'un individu pouvait savoir sans pour autant être capable de l'exprimer (Polanyi, *The Tacit Dimension*, 1966). Cette position de Polanyi sera plus enrichie par Nonaka et Takeuchi, à travers la dualité tacite et explicite qu'une approche plus précise a été donnée à la connaissance tacite. « On parle de la connaissance collective, et de la connaissance individuelle », (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 79). C'est la dimension ontologique de leur modèle.

1.2.4. L'anthropologie des connaissances

Les travaux d'Edwin Hutchins en 1980 ont démontré la négligence des chercheurs qui semblent avoir opéré une très grande avancée dans l'histoire de la connaissance. Il a démontré qu'il « convenait de tenir compte des contenus des arguments et pas seulement de la logique pour rendre compte du raisonnement » (Hutchins, 1980). L'étude de la consultation par le Fa montre la nécessité d'une prise en compte des dynamiques collectives et individuelles dans l'étude des faits « traditionnels ». C'est dans le même ordre d'esprit que, Hutchins (1994, 1995) et bien d'autres par exemple (Traweek, 1988) ; (Goodwin, 1995) ; (Conein et Jacopin, 1994) ; (Quéré, 2003) ont montré que le raisonnement et la logique ne se comprennent pas en dehors des institutions, organisations, collectives, matériaux et instruments. Leurs travaux démontrent qu'il ne suffit pas de rigoureux protocoles mis en œuvre au laboratoire pour saisir valablement les processus de la connaissance. L'analyse, le calcul, le jugement, la mémoire, la synthèse, la logique, etc., sont autant d'activités qui dépendent des interactions entre différentes personnes, entre et avec divers instruments et conventions sociales ainsi qu'avec le monde (socio-nature). Ces auteurs ne dissolvent pas pour autant les processus cognitifs dans d'éventuelles explications sociologiques ou matérielles ultimes, ni dans des combinaisons de logique, de psychologie, de social et d'artefacts. Au contraire, ils cherchent à comprendre les processus cognitifs en rendant compte des transformations des problèmes et des cognitions au fur et à mesure qu'une personne ou un instrument intervient et les bouscule. C'est pour cela que « l'anthropologie des connaissances, dans son acception la plus large, renvoie à l'étude pluridisciplinaire des connaissances réalisées comme discours, comme pratiques, ou comme dispositifs techniques ; sur les conditions de leur production, de leur utilisation, de leur transmission, et plus largement de leur mobilisation par les collectifs d'humains » (Vinck, 2007 p. 5). C'est dans ce sens qu'il trouve le lien avec le sujet dont il est question dans ce mémoire qui est de faire une étude sur les moyens traditionnels de transmission des connaissances chez les Yoruba Nago. Le Fa qui est un moyen de consultation chez les Yoruba

Nago, est organisé et transmis en lien familial direct, c'est-à-dire des communautés qui élaborent de liens initiatiques par la pratique entre leurs membres, calqués sur le modèle de la famille biologique. C'est donc dans la logique d'étudier cet aspect physique et culturel du peuple Yoruba Nago que nous abordons l'aspect anthropologique lequel est pris ici non pas dans son sens particulier, mais au sens général d'enquête sur les pratiques et les conduites, sur les représentations et les idéologies, sur les techniques et les productions dans leurs singularités historiques. L'idée fondamentale de ces systèmes est que les connaissances qui existent d'abord sous forme objective, ne sont pas condamnées à y demeurer, et peuvent toujours être explicitées sous forme verbale Ballay et Poitou, (1996). Il résulte de ce principe que les dispositifs d'aide à l'organisation des connaissances consistent à mettre en place des méthodes pour constituer des fonds documentaires adéquats aux objectifs fixés par une organisation, une communauté et à fournir des outils d'ordre organisationnel, informatiques à base linguistique d'exploitation de ces fonds documentaires qui existent.

1.2.4.1. Les limites de l'anthropologie face à la connaissance

A notre connaissance, l'anthropologie n'a pas encore trouvé les termes convenables pour définir le mot « connaissance » (Busino, 2007, p.57). Puis, elle a du mal à trouver les mots acceptables pour désigner les sociétés ou civilisations orales, ainsi que pour décrire et traduire leur mode de vie et d'organisation, leurs pratiques rituelles ou religieuses, leurs productions intellectuelles ou technologiques. Ceci s'observe dans les récits de Bougainville et de certains jésuites qui trouvèrent un écho dans la théorie du Bon Sauvage. Ces récits ont donné une inspiration à Rousseau et Montesquieu, chez qui nous décelons déjà deux sources d'inspiration anthropologique ; vie primitive comme modèle du civilisé, et critique de la civilisation, nourries par la comparaison avec la sauvagerie. On y trouve également un désir scientifique de comprendre le savoir comme totalité à travers l'étude comparée de ses espèces. Montesquieu et Oliver Goldsmith

furent les premiers à mettre en relief l'anthropologie moderne qui est partie du point de vue évolutionniste. Elle y était invitée par le bonheur des interprétations darwiniennes concernant le développement biologique, et aussi par le désir d'hybrider les découvertes préhistoriques et les données ethnographiques. L'évolutionnisme est passé de mode. Il reste que, non seulement valide.

La révision permanente desdits termes, la quête tout aussi permanente et même obsessionnelle¹³ de la précision et de la nuance dans leur utilisation, tout ceci est symptomatique des difficultés et du malaise qu'éprouvent les anthropologues à parler de leur(s) objet(s). C'est peut-être déjà dans ses projets et fondements que l'ethnologie s'est piégée, et a préparé le terrain pour les attitudes de méfiance et de défiance même, que suscitent aujourd'hui encore, aussi bien ses orientations, sa méthode, que la terminologie qu'elle utilise. La description et l'étude des sociétés "autres", des sociétés "extra européennes", ainsi que des données culturelles s'y rapportant, "forcément" différentes de celles des sociétés dites civilisées, ne pouvait se faire logiquement, normalement, qu'avec des concepts-outils spécifiques, suffisamment différenciés pour donner la pleine mesure de « l'altérité » postulée. Les différents paradigmes dichotomiques qui se succèdent et qui font en même temps la trame et l'histoire de l'ethnologie, ne sont que des expressions diverses de ce binarisme originaire, fondateur de l'anthropologie, de cette subdivision des sociétés humaines en deux : les unes civilisées, les autres primitives. Chaque anthropologue y est allé de son inspiration. Sociétés modernes et traditionnelles, avancées et archaïques, chaudes et froides, civilisées et primitives, ouvertes et fermées : voilà une liste non exhaustive bien évidemment, de ces binarismes. Les uns aussi ethnocentristes que les autres, même si leurs auteurs s'en défendent avec un agacement suspect. Même la distinction civilisation de l'oralité versus civilisation de l'écriture aujourd'hui jugée moins subjective, est loin d'être

¹³ Il est intéressant de remarquer que cette quête de la précision et de la distinction a pu servir de couverture à des théories absolument fantaisistes. C'est sous le couvert du souci de précision que Lévy-Bruhl a cru affirmer entre autres inepties, que les primitifs n'avaient ni d'eux-mêmes, ni des choses, de notions "notions", à proprement parler, mais plutôt des "prénotions". CF *L'âme primitive*, Paris, PUF, 1996, page 1.

satisfaisante, tant que persiste l'idée d'une dualité qui renvoie toujours, qu'on le veuille ou non à une hiérarchisation des valeurs, jamais totalement affranchie de subjectivité ou d'ethnocentrisme. Le terme d'oralité fonctionne bien souvent comme l'expression d'un manque, d'une insuffisance, en tout cas d'une négation à celle de l'écriture Diagne, (2005). L'oralité est donc rarement perçue comme une donnée autonome, une entité qui se suffit à elle-même et dont le titre de réalité pourrait être appréhendé de façon directe, c'est-à-dire en dehors d'une référence plus ou moins explicite à l'écriture :

« Le concept d'oralité se définit, la plupart du temps, négativement. Il prend place dans une topique dualiste qui le réfère négativement à l'écriture...L'oralité est posée comme l'indice d'un manque de ce dont l'écriture figure le plein. » (Mamoussé Diagne 2005 p : 15). On comprend que la question de la terminologie dans la caractérisation des données ethnographiques soit, sinon essentiellement, du moins largement, une histoire de dichotomies ou si l'on veut, de binarismes Jack Goody (1979) très bien dans la raison graphique et dans l'Orient en l'Occident à travers ses rapports avec les savoirs. La portée réelle de la subtile déconstruction par laquelle un Derrida montre ou tente de montrer que l'écriture n'est pas la négation, mais plutôt la manifestation, ou si l'on préfère, l'épiphanie de la parole, en quoi l'expression « sociétés sans écritures » est, en toute rigueur, pure aberration Derrida, (1967). Les dérives de jugement portent à croire que les peuples sans écriture n'ont pas un modèle de transmission de connaissances.

Il est encore bien moins aisé en fait de caractériser les institutions et les formes de productions intellectuelles des sociétés orales. Certes, nous ne sommes plus au temps des bavardages savants de Lévy-Bruhl sur les différences fondamentales, à ses yeux, entre contes primitifs et contes des sociétés civilisées, entre mythes primitifs et mythes classiques des occidentaux, entre pensée prélogique et pensée rationnelle, etc. Lévy-Bruhl, (1922). Toujours est-il que la réflexion sur les savoirs des sociétés orales est restée prisonnière de la logique du binarisme que nous venons d'exposer, avec en prime, toujours, cette hiérarchisation plus ou

moins explicite des valeurs. L'expression « science du concret » (Lévi-Strauss, 1962, p :29) inventée par Lévi-Strauss pour caractériser les formes de savoirs qu'on découvre dans les sociétés primitives et dont la science du néolithique fournirait le modèle, n'est pas elle non plus, hélas, en dépit des précautions prises par son auteur, absolument exempte de toute charge péjorative. Il ne suffit pas non plus, malheureusement, de lui substituer celle par exemple de "savoirs oraux" pour que la difficulté soit écartée. On sait que les corpus qui feront l'objet de la présente recherche ne sont pas exclusivement oraux, et que leurs transmissions et conservations reposent parfois sur des systèmes graphiques relativement bien élaborés, en tout cas parfaitement adaptés aux fins qu'on leur assigne. Il en est ainsi du Fa. Les signes ou les pictogrammes obtenus au terme d'une consultation sont tracés sur un support matériel, de telle sorte que les initiés peuvent les lire. Les clients qui ont sollicité la consultation peuvent également, si tel est leur désir, conserver l'écriture du verdict oraculaire et même le soumettre à l'interprétation, à la contre-interprétation plus exactement, d'un autre devin que celui qui a procédé à la consultation. L'expression savoir traditionnel, qui est sans doute la plus populaire, est peut-être aussi la plus équivoque. Parce qu'elle prend corps et sens dans une configuration dualiste qui l'oppose à la science dite moderne, elle donne à penser à une réalité archaïque ou figée, soustraite à l'histoire et au progrès¹⁴. Après avoir montré dans « Démarginaliser » (Hountondji, 1994, p.345) les problèmes théoriques et les confusions auxquelles peut donner lieu son usage, Hountondji lui a préféré la notion visiblement moins équivoque, de « savoirs endogènes » (Hountondji, 1994, p.15). Mais cette solution ne règle pas vraiment la difficulté. L'auteur n'en est d'ailleurs pas dupe, il montre en effet que l'endogénéité ne peut être déterminée, en toute rigueur, que par rapport à un lieu géographique, ou peut-être, plus largement, à un espace socio-culturel pris comme référence. Il est clair que l'expression « savoirs endogènes » (Hountondji, 1994, p.15) peut

¹⁴ Ici encore, l'occident est considéré comme la référence au regard de laquelle tout est défini. On en est arrivé à confondre dans le langage courant, "occidentalité" et modernité, le traditionnel se rapportant aux cultures non-occidentales.

bien désigner, au regard du référentiel par rapport auquel on se situe, des données terriblement différentes : elle peut désigner aussi bien des corpus africains que des connaissances américaines ou asiatiques, à moins qu'il soit arbitrairement ou péremptoirement tenu compte pour établir qu'on ne peut qualifier d'endogènes que les corpus de connaissances des sociétés orales ou primitives.

1.2.5. Essai de définition du Fa

« Tous les Bokonon s'efforcent de définir le Fa avec pompe... Mais moi, quoique Bokonon, je ne me risquerais pas à définir. Seule la nature miraculeuse qui a créé le Fa pourrait en parler savamment¹⁵. » (Moupoil, tel a été la réponse de Gèdègué lorsque Maupoil lui demandait de définir le Fa. La réserve tactique de Gèdèguè exprime la complexité d'aborder la définition d'une réalité aux facettes multiples et, qui plus est, nourrit des croyances qu'on ne peut ni prouver ni infirmer¹⁶. Cette distanciation montre le recul profond d'un respect et même d'une dévotion à l'égard d'une réalité plutôt divine considérée comme hors de portée. Ce comportement donne la lecture dans un premier temps de la complexité du Fa, ensuite la dévotion toute religieuse que les acteurs du système, en particulier les bokonon sont pour ledit Fa. Ce qui affecte leur propos d'un coefficient non négligeable de

15 Il est bien tentant de comparer l'attitude et la réponse de Gèdègbè à celle qu'on a attribuée au professeur Jules Lachelier dans une situation différente certes, mais à bien des égards, analogue. On rapporte en effet que, à la question de savoir ce qu'est la philosophie, question posée par lui-même comme pour introduire son cours inaugural, un certain Jules Lachelier répondit, au grand étonnement des élèves qui visiblement, et à bon droit, s'attendaient à autre chose : « Je ne sais pas » (Vergez et Huisman, Cours de philosophie, Paris, Nathan, 1990, page 5) Que le grand maître de Fa se dise sans honte, incapable de donner une définition de ce dont il s'occupe après une formation qui a pu durer quinze ans. Cela n'est pas moins surprenant que d'entendre le spécialiste d'une discipline se déclarer incompetent pour dire en quoi consiste justement ladite discipline.

16 Qu'il s'en remette à Dieu ou, ce qui revient au même, à "la nature miraculeuse qui a créé/a" n'a donc rien de surprenant. Nous ne sommes pourtant pas loin s'en faut, dans une logique de dérobaie. Gèdègbè va fournir à son interlocuteur une description plus ou moins détaillée des éléments caractéristiques de Fa. Sa vocation, ses moyens d'actions, les rapports avec d'autres pratiques, quitte à ce que le curieux anthropologue, à défaut d'une définition assurée et définitive de Fa puisse s'en faire une idée personnelle

subjectivité. Pour essayer de s'en faire une idée précise, Maupoil commence par s'interroger sur le sens du mot Fa. En fongbé, langue la plus parlée dans ce bas-Dahomey¹⁷ où l'anthropologue a réalisé son étude, désigne dans le langage courant, usuel, ce qui est frais. Mais l'expression «Fa» qui signifie fraîcheur, sert également à désigner la paix¹⁸. Fa pourrait donc avoir quelque rapport avec la fraîcheur et la paix. Mais, bien évidemment, homophonie n'est pas synonymie. Et Maupoil n'est pas tombé dans le piège du glissement facile qui aurait pu l'amener à déduire de l'homophone ainsi identifié, le sens ou la définition du système Fa. L'erreur aurait été d'autant plus grossière que le terme Ifa par lequel les Nago désignent le "même" système, et dont Fa doit être une déformation, n'a rien à voir ni avec la paix ni avec la fraîcheur. En gungbe, autre langue du sud du Bénin et voisine du fongbe, le système porte le même nom Fa alors que les Gun utilisent d'autres mots pour désigner la fraîcheur et la paix. Que les bokonon soient unanimes pour reconnaître que « Fa redoute la chaleur et aime la fraîcheur », n'autorise donc en rien à forcer le rapport entre deux concepts qui visiblement, renvoient à des domaines bien différents¹⁹. La recherche d'une étymologie n'étant pas concluante, de même que l'exploration de la littérature ethnographique n'ayant pas apporté l'éclairage attendu, il ne restait à Maupoil qu'une solution : s'en remettre à l'expertise des acteurs directs, des bokonon dont le statut permet justement d'espérer qu'ils disent avec précision ce qu'est Fa. Malheureusement, les réponses recueillies par l'anthropologue français, sont aussi « imprécises et superficielles » que celles des documents ethnographiques consultés, et révèlent à la fin, un flou sémantique au regard duquel, la réserve et la prudence de Gèdéguè se trouvent amplement justifiées. L'intérêt du travail de

¹⁷Dahomey est l'ancien nom du Bénin.

¹⁸ Ceci n'est peut-être pas un hasard dans la mesure où la fraîcheur symbolise chez les fons et groupes sociaux culturels voisins, la paix. Qu'une pluie précède un événement attendu est toujours considéré comme un bon présage.

¹⁹ Résumé d'un interviewé nous a affirmé, récitant et chantant à l'appui, une légende de /a. que Fa s'appelait au départ agnan. Agnan est le nom local d'un arbre qui dégagerait à toutes les périodes de l'année une fraîcheur permanente. M a la particularité de retenir et de conserver de l'eau. C'est cette humidité (fiFa en fongbé) jamais entamée que valoriserait le nom de Fa.

Maupoil, à ce niveau précisément, se trouve dans le fait que, au lieu de contourner la difficulté et de proposer au lecteur une synthèse commode et plutôt arrangée des données, au lieu de se substituer habilement aux acteurs en disant à leur place la définition qu'ils n'auraient pas pu formuler, l'auteur de la géomancie à l'ancienne Côte des esclaves a fait le choix de l'objectivité en livrant les approches définitionnelles recueillies dans leur diversité ou « contradiction ». C'est ce qui amène Maupoil à faire la justification des définitions données au premier chapitre de son livre. Le singulier eût été assurément inapproprié, car aurait exprimé une univocité plutôt douteuse, réductrice de différences notoires. Et de fait, les définitions étaient multiples et parfois même, apparemment contradictoires. Tel bokonon présente le Fa comme un vodun²⁰. Tel autre dit qu'il est une entité bien différente des voduns. Il serait même arrivé que des personnes interviewées plusieurs fois aient tenu des discours différents, affirmant une chose un jour et autre chose le lendemain, ce qui peut apparaître comme son contraire²¹. A cela, viendront s'ajouter des propos panégyriques qui, présentent le Fa comme le « roi de la vie » (Maupoil, 1988, p.7) ou encore, comme une entité divine dont la puissance n'a d'égale que sa bonté ainsi que sa disponibilité à accorder aux hommes la paix et le bonheur : « Toute chose, toute difficulté se calme au contact de Fa ; quelle que soit sa gravité, sa chaleur, elle sera légère et fraîche » (Maupoil, 1988). Les avis concordent cependant sur un point : la fonction divinatoire de Fa. On reconnaît en effet, le pouvoir de révéler aux hommes la vérité, précisément, la vérité qui est cachée et voilée à leurs yeux. Là encore, que d'admiration pour la puissance, la sagesse et la sollicitude de Fa. Fa est ce qui remplace Dieu pour nous, ce que nous interrogeons pour connaître l'avenir. Il ne ment jamais. Fa est la lumière... car il éclaire les hommes. Il est le révélateur des choses cachées... Fa ne dissimule pas, il tend les mains ouvertes. » Des avis multiples et variés ainsi recueillis,

²⁰ Terme par lequel sont désignées les divinités du sud Bénin

²¹ Fa n'est pas un vodun ; il est un moyen de consultation des problèmes et de projection de l'avenir

L'anthropologue français croit pouvoir tirer, malgré tout, quelques conclusions. La première met en relief la fonction oraculaire de Fa : "Fa est spécialisé dans la fonction d'information individuelle" Informateur "impartial", il renseigne sans ségrégation ceux qui lui font appel. En second lieu, Maupoil revient sur la polémique qu'installe l'assimilation ou non de Fa au vodun et tente de résoudre l'apparente contradiction. Il faudrait, selon Maupoil, distinguer deux Fa : un Fa de tout le monde, et un autre, individuel. Alors que le second reçoit de la part de l'initié, un culte privé, le premier a seulement pour fonction de répondre par l'intermédiaire des bokonon, à ceux qui lui font appel. Maupoil aurait pu s'arrêter là. Mais comme si la définition de Fa lui paraissait malgré tout, assez mal éclairée, notamment en ce qui concerne sa fonction oraculaire, l'anthropologue demande s'il ne serait pas plus juste de voir en Fa, plutôt qu'un héros divinisé, un dieu ou un messager, le « message par excellence...la parole du Grand Vodun. » De cette façon, Maupoil, (1988) écrit que Fa serait non le messager, mais le message du grand dieu Mawu *Ibid* La chose la plus importante qu'on devrait peut-être retenir, c'est ce malaise, symptôme de la complexité d'une réalité qui renvoyant à plusieurs choses, rend extrêmement difficile toute entreprise qui se donnerait pour projet de la contenir dans une définition précise. On le devine, cette situation laisse la possibilité à chaque anthropologue ou chercheur, d'étudier et d'interpréter le Fa sous l'angle qui lui paraît pertinent, et de valoriser ainsi, au détriment des autres, la dimension qu'il présume essentielle pour le corpus. D'après nous, le Fa ne pourra pas avoir une définition fixe, vu la complexité qu'il incarne. Mais en voyant l'approche de consultation, de diagnostic et de proposition des recommandations qui se trouvent en lui, nous pouvons tenter définir le Fa comme un système d'audit qui est basé sur un vaste corpus s'appuyant sur des référentiels qui font une interprétation sur la base des conditions sociologiques et techniques.

1.2.5.1. Une connaissance endogène : le Fa

La géomancie qui signifie « mantike » chez les Grecs et *divinatio* chez les latins est une « divination au moyen de figures formées par de la terre jetée au hasard sur une surface plane. On utilise aussi des cailloux, des graines,

des cauris». ²² Cette définition n'a rien de commun avec les travaux effectués entre autres, par Bascom 1961 (1980) ; Abimbola, (1976) ; Kossou, (1986) ; Alapini, (1950) et Maupoil, ²³(1948), qui ont tous défini la géomancie Fa comme « un champ de connaissance fondé sur un vaste corpus de textes » qui est pratiqué par les Yoruba. Le mot « Ifa » désigne le personnage mystique *Ifa* ou *Orunmila*, considéré par les Yoruba comme la divinité, la voie de la connaissance, de la sagesse et du développement intellectuel. « Cette méthode divinatoire Fa ou IFA originaire d'Afrique de l'Ouest a atteint le Bénin vers le 17^{ème} siècle par l'intermédiaire du Nigeria. La ville d'Ifè au Nigeria reste pour tous les adeptes de cette voie d'évolution le sanctuaire incontesté du Fa. » ²⁴ Pour Wilfried Fassinou « le Fa est une science ; il est certes une géomancie, une technique divinatoire, mais c'est là un aspect mineur des choses. Le Fa est avant tout, une voie de connaissance... » (Fassinou, 1986 ; Jaulin, 1966), le considérer comme un espace ouvert sur le passé, le présent et l'avenir, enseignant à l'homme ses liens profonds avec la nature, tout en lui dispensant, grâce aux contes allégoriques liés à chaque arcane, une grande et très profonde sagesse existentielle Jaulin, (1966). Ces différentes définitions du Fa comme un espace de création de connaissances, dans une optique selon laquelle cette création n'est pas l'apanage de structures dédiées, mais est rendue possible dans certaines conditions nous semble se rapprocher de la définition de Ba ²⁵ de Nonaka, et Konon, (1988). Monteil, (1930) parle du Fa en tant que personnage dans la société des Mandé. Pour lui le Fa est un personnage qui existe réellement chez les Mandé du Mali. II nous en donne la preuve dans son livre « les empires du Mali » en

²²Dictionnaire universel, édition Hachette Edicef 3ème édition AUPELF-UREF.

²³ Dans son livre consacré à l'oracle par Ifá, Ivan H. Costa cite une vingtaine d'auteurs s'étant intéressés à l'étude du système divinatoire en Afrique de l'Ouest entre le début du 18e et la moitié du 20e siècle 1995, p. 91.

²⁴Bernard Maupoil : Contribution à l'étude de l'origine musulmane de la géomancie dans le Bas-Dahomey Article In: Journal de la Société des Africanistes. 1943

²⁵Le *ba* peut être vu comme un ensemble de conditions permettant de fonder une communauté cognitive, intellectuelle, mentale, entre des individus qui vont partager non seulement des connaissances, mais aussi des cultures.

ces termes : « Le Fa fondateur est le chef de famille qui exerce des pouvoirs discrétionnaires sur les gens et les choses sous son autorité... Après sa mort, le Fa est honoré d'un culte et rien d'important n'est décidé sans au préalable, qu'il lui soit fait des offrandes et que l'on ait interprété sa volonté. II continue de la sorte à gouverner les siens... »(Charles Monteil 1971 p : 159). Pour plus de rapprochement de ce personnage à la philosophie moderne et contemporaine, nous dirons que ce personnage du Fa chez les Mandé du Mali, pourrait correspondre au surhomme de Nietzsche dans « Ainsi parlait Zarathoustra ». La seule différence ici est que le surhomme de Nietzsche ne prend pas des offrandes avant de se mettre en activité.

Dans son plan d'élaborer des politiques et des stratégies pour la préservation et la mise en valeur du patrimoine culturel et naturel, notamment du patrimoine culturel oral et immatériel, afin de combattre le trafic illicite de biens et de services culturels, l'UNESCO inscrit le Fa dans les valeurs et patrimoines de l'humanité UNESCO, (2005). Cette perspective nous permet d'établir un lien avec certaines théories de la psychologie des groupes. Cette dimension anthropologique du Fa le place dans les SIC ce qui lui fait revendiquer une approche pédagogique traditionnelle. Cette approche peut-être trop facilement écartée au profit de formes « modernes » d'enseignement, en raison, par exemple, de la lourdeur avec laquelle elles sont supposées privilégier l'apprentissage par cœur au détriment d'une compréhension approfondie des contenus. Il faut dire que la frontière entre enseignements traditionnel et moderne est plutôt arbitraire. Les technologies peuvent changer sans modifier pour autant les processus en jeu. L'enseignement traditionnel, par exemple, peut s'appuyer sur des images et des sons, des analogies et des métaphores, des modes sensibles et des stratégies d'acquisition des connaissances tout à fait « modernes ». L'incorporation des méthodes d'enseignement traditionnelles dans le processus éducatif peut de plus offrir le « meilleur de deux mondes ». Quand l'apprenti observe le maître afin de reproduire ses gestes (exécuter un rituel, jouer d'un instrument de musique, exécuter un pas de danse, ou polir une pièce de bois), l'apprentissage traditionnel par essais en situation peut être complété par un enseignement vidéo moderne à la maison. Notre position par

rapport à cette lecture de transmission est qu'il existe des cas où le support vidéo est inadapté et où seul un apprentissage par la pratique indirecte sera culturellement approprié (ex. : apprendre comment entrer en transe). De telles méthodes de transmission des connaissances doivent être conservées, non seulement sous forme d'archives, mais aussi en pratique. Dans certaines circonstances, il faudra être attentif à protéger les méthodes de transmission traditionnelles contre une application naïve et excessive des pédagogies modernes susceptibles de conférer à leurs adeptes un prestige facile. Voilà qui trace des frontières acquises vers de nouvelles jointures dans les sciences de l'information et de la communication. Si cette carte présente bien la richesse conceptuelle et théorique des sciences de l'information, elle ne mentionne aucunement l'ensemble des recherches appliquées à la « connaissance », au « savoir » et à la problématique de « transmission ». Ces questions seraient-elles soulevées dans la « branche » communicationnelle des SIC à travers la question des dispositifs techniques et sociaux de médiations.

1.2.6. Le Fa comme un dispositif de transfert des connaissances

Au terme de cette définition d'Ifa et de la brève présentation, il est important de préciser que la transmission du Fa chez les Yoruba Nago s'effectue à travers des règles et des conditions accompagnées d'un certain nombre de matériels. A travers le dispositif mis en place pour son opérationnalisation et pour sa transmission, nous voyons un ensemble de « règles acquises dont les fondements conscients et inconscients sont partagés par un groupe. En effet, chaque adaptation d'un habitus implique la mise en application de codes connus et partagés, compris et acceptés, sous peine que l'adaptation ne passe pour une déviance » (Bourdieu, 2000, p. 276).

L'ensemble de l'outillage qui accompagne cette pratique s'accomplit dans un dispositif qui « comprend des objets matériels, tout spécialement pour les pratiques techniques, dans un espace organisé socialement et sous la régulation de discours » (Poitou, 1999, p. 49). Cet outillage est composé de :

- les "noix de fa" : fa-dekin en fongbé et ikin en yoruba ce sont des noix de palme. Celles-ci proviennent d'une espèce bien précise de palmier dont le nom scientifique est *Elaeis guincensis* (variété *idolatrix* plutôt que *spectabilis*) (Monpoil, 1986 ; Surgy, 1981) et que les Fon, les Evhé, et les Yoruba appellent respectivement *fade*, *afade* et *ope ifa*. Même s'il en dispose en nombre relativement important, le devin ou bokonon n'utilise que seize noix pour la consultation. C'est dans sa provision qu'il puise pour remettre au disciple en fin de formation, les noix de fa dont celui-ci pourra se servir dans ses premières consultations. Une méthode de cueillette et de préparation des dites noix est indiquée ; « l'important ne se trouverait pas dans la qualité ou l'aspect physique des noix, mais seulement et précisément dans leur consécration dans la forêt de fa ou fa-zun » (Maupoil, 1986, p. 182). Tout est peut-être dans le respect que les bokonon du moins certains, croient devoir aux noix de palme, objet de vénération, consacré par fa et par là même investis de sa présence. « C'est donc tout à fait normal que les devins considèrent ces noix comme le moyen le plus authentique et le plus sacré pour la consultation de fa » (Bade, 1996, p.16). Il se fait pourtant que pour des raisons pratiques, les bokonon ne recourent aux noix de palme qu'à l'occasion de cérémonies importantes. Tout Babalawo dispose d'au moins deux jeux de seize noix.

Pour son utilisation, le prêtre fa fait d'abord une conservation de ses noix de fa par couple sexuée de seize noix chacune : le (*léma*, *lémasa*) auquel le devin peut être amené, sur instruction de fa en personne, à ajouter soit deux, soit quatre de telle sorte que le nombre de noix composant un *lèma* (*alerna*) ou un *lemasa* (*alematse*) soit toujours pair et ne dépasse pas vingt-deux. Il dispose ensuite d'un plateau circulaire qui est le *fatè* ou le plateau divinatoire²⁶. C'est un plateau de bois sculpté dont les bordures sont plus épaisses à la face supérieure. Ceci permet de retenir sur le plateau, la poudre *yè* qui y est versée avant toute consultation aux noix, et sur laquelle seront

²⁶Cette qualificatif provient de l'appréciation que les pratiquants fon et yoruba font de fa l'objectif est de donner ou de reconnaître à cet outil toute sa valeur sacrée. Cette manière d'appréciation ou de qualification est reprise par la plupart des anthropologues

inscrites les combinaisons des signes de fa. « Le plateau n'est pas seulement un support matériel pour la notation graphique des signes de fa. Il est aussi utilisé dans l'exécution de certains sacrifices » (Bascom, 1996). Cette tradition d'utilisation dans l'outillage du plateau circulaire a été conservée chez les Cubains et les Béninois contrairement aux autres qui utilisent des fois le plateau rectangulaire curviligne concave. Une poudre de couleur jaunâtre appelée *iyerosun* est déversée sur toute la surface du plateau divinatoire avant toute consultation ; c'est l'écran de lecture. Son rôle est de faciliter la lecture des signes pour une interprétation sur la base du référentiel connu. La poudre fonctionne ici un peu comme de l'ardoisine noire, dont on peint un tableau afin de rendre visible et lisible par le jeu du contraste, une écriture faite à la craie blanche. Des anthropologues et les babalawo la qualifient de poudre sacrée à cause de sa provenance qui est de l'affouillement des termites dans l'arbre *irosun*. Cette tradition du sacré n'est pas respectée, car des fois, la volonté de respecter la tradition se heurte aux réalités pratiques du terrain, les devins ont visiblement le choix entre, "tricher avec la règle" en utilisant de la sciure de bois qui ne provient pas de l'arbre sacré *Irosun*. Au sein de ce dispositif, nous observons le chapelet divinatoire, il est composé de huit éléments. Du nom de *okpèlè* chez les Yoruba Nago, le chapelet est composé de huit éléments généralement des demi-noix ou demi-coques, groupées en deux branches de quatre et reliées par une ficelle ou simplement fixées sur une corde. Les huit éléments peuvent provenir des noix de coco, ou des noyaux de mangue. Mais à l'origine, cet élément du dispositif (le chapelet) est obtenu à partir du fruit d'un arbre du nom d'*Opelè* (*Schrebera golungensis*, de son nom scientifique)(Dianteill, 1981). C'est de là que proviendrait le nom *okpèlè* ou par contraction *kplè* par lequel les Yoruba et Fon le désignent jusqu'à nos jours. Les deux branches du chapelet sont sexuées. Selon la description de Maupoil, la branche mâle (nommée *vohukan* par les Fon) porte à son extrémité, soit un cauri, soit une pièce d'argent, soit encore une perle en dent d'éléphant, la femelle porte une perle, parfois rien. Le chapelet, dans le dispositif permet de faire une interprétation convenable du message issu de la consultation. Vu son importance, il n'est pas facile de

contester la validité du verdict révélé par le chapelet, considéré comme plus "parlant" que les noix.

Cette conscience des pratiquants du fa donne plus de pouvoir à son interprète. Cet ensemble de la grammaire, des discours, de la conversation, du langage, des jeux de rôles sont des pratiques de pouvoir et non des universaux communicationnels du rapport humain (Foucault 1980).

Les Ibo chez les Yoruba : il est composé d'un ensemble d'objets hétéroclites dont se sert le devin pour préciser la nature de la situation dont un fadu est censé rendre compte. Si le chapelet ou les noix de fa déterminent le fadu principal, c'est au moyen des vode que le devin en précise les contours et donne au consultant une image plus nette de la situation qui l'intrigue (Maupoil, Surgy, Ajayi, Abimbola, 1981). Dans cette description de « l'outillage et de l'ensemble des conditions cognitives » (Poitou, 1999) qui accompagne le fa, nous voyons une redondance, ou pour reprendre les termes de Bourdieu, un ensemble hautement polythétique et polysémique. Cette analyse rejoint celle de Jean-Pierre Poitou dans l'article « Des techniques de gestion des connaissances à l'anthropologie des connaissances dans la revue de l'anthropologie des connaissances lorsque l'auteur de l'article évoque la complexité du dispositif auquel l'adaptation de l'agent doit se faire » (Poitou, 1980, p. 95). Par ce terme de dispositif, « j'entends des unités cognitives composées nécessairement d'agents munis de leur outillage » (Poitou, 1999, b). En somme, la notion de dispositif n'est qu'une manière de prendre au sérieux le terme d'homo faber.

1.2.7. Synthèse de la définition du Fa

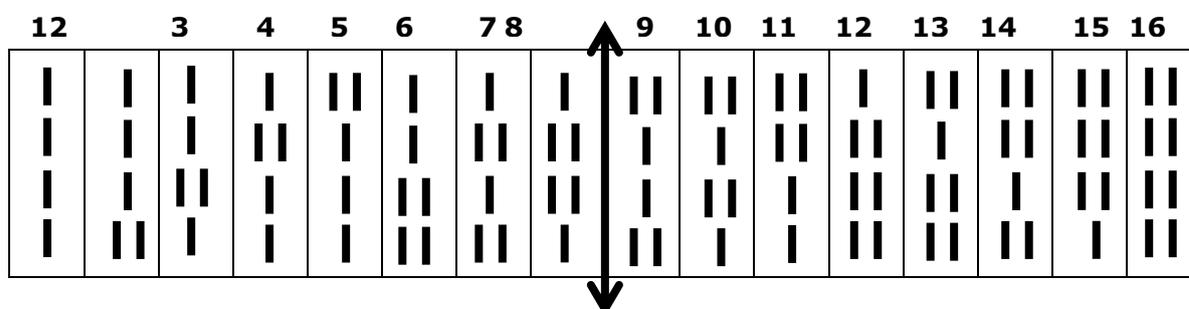
1.2.7.1. Un alphabet binaire et pictographique

Deux signes fondamentaux, le trait simple et le double trait, symbolisant respectivement la face concave et la face convexe d'un cauri ou d'une demi-coque végétale, sont à la base du système Fa et lui confèrent un caractère binaire. Ces deux (2) pictogrammes, alignés verticalement par séries de quatre (4), produisent logiquement seize ($2^4 = 16$) combinaisons (Figure 2: Schéma représentant la pictographie du Fa). Les figures découlant de ces

combinaisons constituent l'alphabet binaire et pictographique du système. Une écriture restreinte de 256 pictogrammes combinés deux par deux, toujours selon la logique binaire caractéristique du Fa. Les seize lettres de cet alphabet pictographique génèrent une écriture restreinte de deux cent cinquante-six ($16 \times 16 = 256$) couples de lettres constituant des idéogrammes qui représentent symboliquement les entités du système.

Constitué de deux rangées de quatre demi-coques végétales faisant office d'écran d'affichage, le chapelet géomantique, qui se lit de droite à gauche, sert à illustrer les entités qui correspondent à chacune de ces 256 configurations possibles. Chaque entité symbolise trois ordres de valeurs, littéraires, éthiques et psychologiques ; divinatoires, astrologiques et spirituelles ; pharmacologiques et thérapeutiques... Ainsi, la réécriture du Fa est liée à des valeurs précises par une relation sémiologique rigoureusement codifiée ; cela en fait une sorte de messagerie cryptée en 256 idéogrammes assimilables à des SMS s'appuyant sur le génie de l'oralité qui tient du discernement et de procédés mnémotechniques, l'assimilation de cette connaissance encyclopédique nécessite une certaine érudition et une longue formation initiatique. Cette initiation pourrait être comparée à l'installation d'un logiciel dont la performance est plus ou moins étendue et spécialisée selon les talents (perspicacité et dons) de l'acquéreur. C'est ainsi que chez les Yoruba et autres peuples voisins, écriture, oralité, mémoire, éthique, spiritualité et sciences se conjuguent.

Figure 2: Schéma représentant la pictographie du Fa



D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | | | |
|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
| 1-GBE | 2-YEKU | 3-WOLI | 4-DI |
| | | | |
| 5-LOSO | 6-WLIN | 7-ABLA | 8-AKLAN |
| | | | |
| 9-GUDA | 10-SA | 11-KA | 12-TRUKPEN |
| | | | |
| 13-LETE | 14-TULA | 15-CE | 16-FU |
| | | | |

Tableau 2 Tableau géomantique alphabet Fa

2. LES CONCEPTS DE BASES

2.1. DEFINITION DE LA GESTION DE CONNAISSANCES

Avant de présenter la nuance entre les deux concepts : gestion des connaissances et management des connaissances, il est capital de présenter les approches théoriques qui ont influencé le concept de gestion des connaissances.

La logique sous laquelle la connaissance peut être gérée se base sur la notion de connaissance comme objet donc une connaissance objective distincte de l'être ou de l'individu. Sur cette base d'un objet distinct, il est possible de le créer ou de le reproduire, de l'accumuler et de le transférer d'une unité à une autre. S'il est possible de la reproduire et de la transférer donc, la nécessité de réutiliser des connaissances à l'échelle de l'entreprise s'impose. La Gestion de connaissances, ou GC, propose des outils conceptuels et techniques qui passent par des méthodes et approches permettant la matérialisation d'une problématique dans l'entreprise.

Ce volet qui implique l'entreprise avec toute la diversité économique, culturelle et anthropologique font qu'il est très difficile de définir de façon précise et définitive ce qu'est réellement²⁷ la gestion de connaissances. Néanmoins, une revue bibliographique nous conduit à définir la gestion de connaissances comme un « méta-processus » à forte composante sociale et humaniste. En effet, se plaçant au-delà de toute perspective économique et managériale, il s'agit avant tout d'un processus durant lequel l'identification, le partage, la transmission et l'évolution des connaissances sont l'enjeu essentiel (Ferrary & Pesqueux, 2006). La plupart des postulats théoriques mentionnent une existence de processus spontanée, plus ou moins consciente et organisée par les civilisations pour permettre le partage et la transmission

²⁷ En effet, comment donner une définition qui se voudrait objective d'un courant de pensée non fédéré et pour qui toute tentative de définition trop formelle conduit inévitablement à ne donner que son avis sur la question. Ainsi, il ne me semble pas possible de donner une autre définition que la mienne, empreinte alors d'une construction subjective et fruit d'une réalisation intersubjective que j'aurais été amené à partager par mes expériences, mes rencontres sociales ou littéraires.

de leurs connaissances, garantissant ainsi la continuité de leurs savoirs et de leur pérennité. Dans cette approche de « société de savoir », ou de « société de la connaissance », Brassac (2008), Wenger (1998), Jean Lave (1991), les auteurs mettent plus l'accent sur la dimension systémique de la connaissance, de sa création jusqu'à son partage. Ils enseignent la transmission de savoir situé et distribué Brassac (2008), la théorie des communautés de pratique Wenger (1998), apprentissage situé Jean Lave (1991). Tous ces travaux théoriques et empiriques montrent que la gestion de connaissances est au cœur des problématiques des Sciences Humaines et Sociales et sur les sciences de l'information et de la communication. L'ensemble des principes et méthodes, des approches de type « *knowing as a practice* » ou de type « *social-anthropology-of-learning* », exposés par Amin et Cohendet (2004) permettent la réappropriation du monde, son interprétation afin de lui donner ou de générer du sens.

2.1.1. Le management des connaissances

Les thèmes du transfert des connaissances par le principe de l'apprentissage organisationnel suscitent un regain d'intérêt dans les entreprises et chez les chercheurs en management des connaissances. Bon nombre d'observateurs s'accordent à reconnaître que nous sommes entrés dans une « Société de la connaissance » ou « Société de l'apprentissage » par le principe de la transmission des connaissances, dans laquelle l'acquisition, la création et le transfert de connaissances et donc les apprentissages tant individuels que collectifs jouent un rôle de plus en plus décisif. L'intérêt porté à la transmission des connaissances trouve ses sources dans l'observation selon laquelle les environnements des organisations sont marqués par des modifications rapides, une complexité plus grande et une incertitude plus prononcée²⁸. Ceci exige un développement stratégique permettant une plus grande capacité d'action et de réaction et se traduit par un besoin d'apprentissages plus rapides et efficaces. C'est pour cette raison qu'un

²⁸ Non maîtrisable par les entreprises et les organisations dans la prise de décisions

nombre croissant de recherches privilégient l'analyse des processus de transmission des connaissances et des comportements organisationnels et s'intéressent davantage à la création, la valorisation et le transfert des ressources de l'organisation, parmi lesquelles les connaissances occupent une place importante²⁹ (Arrègle, 1996). Les entreprises sont un lieu privilégié de transmission de connaissances créées ou existantes. L'organisation des connaissances et la capacité de transfert permanent de la connaissance sont devenues des éléments fondamentaux de la compétitivité et pourraient être comptées parmi les meilleurs garants de la performance à long terme des entreprises. Les connaissances implicites et explicites détenues par les individus ou les groupes d'individus dans nos organisations constituent une des ressources clés, voire la ressource fondamentale, lui permettant de bénéficier d'avantages concurrentiels significatifs au travers des processus d'apprentissages qui les créent et les valorisent. Le développement systématique de nouvelles connaissances implique des innovations en matière de produits, de processus et d'organisation. Ces innovations offrent des contextes propices à l'organisation de connaissances par l'apprentissage, car elles se présentent sous forme de projets et sont par nature proactives. Le développement d'une telle capacité nécessite de se focaliser sur un ensemble de déterminants qui favorisent l'éclosion et la réalisation de ces processus ; il s'agit de variables liées conjointement à l'organisation et à la stratégie. Nos entreprises seront-elles capables de relever ces défis en ne tombant pas dans les «effets de mode, mais en s'inspirant notamment des résultats de recherches et de l'exemple d'autres entreprises?

2.1.1.1. Organisation de connaissances et principe de transfert des connaissances

Les recherches récentes sur le transfert et l'organisation des connaissances offrent une occasion de compléter et de renouveler notre essai de

²⁹ Pour une revue plus complète de la littérature sur l'approche de la stratégie basée sur les ressources, voir par exemple J.L. Arrègle (1996), M. Ingham (1995). Pour une présentation détaillée et originale du rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'obtention d'avantages concurrentiels, voir B. Molngeon et A. Edmonson. (eds) (1996)

compréhension des processus centraux qui animent la dynamique des organisations. Force est de constater que les résultats de ces recherches font l'objet de nombreux débats³⁰ malgré la production d'un corps théorique et conceptuel enrichi notamment par les travaux récents d'auteurs francophones³¹. D'autres travaux donnent plus de précision sur la « nature transactionnelle et intransactionnelle du savoir, de l'action collective » (Philippe et Régine, 2005). L'intention des chercheurs est d'atteindre un certain nombre d'objectifs.

Le premier objectif est atteint en proposant une réflexion sur les liens entre connaissances et management. De nombreux travaux consacrés aux connaissances et aux processus de transfert des connaissances dans le contexte des organisations avaient déjà mis en lumière l'importance des liens entre les dimensions tacites et explicites des connaissances et entre apprentissages à différents niveaux d'entités individuelles, groupe, organisationnel et inter-organisationnel. Mais cette étude propose une théorie qui rend compte du processus en spirale de création de connaissances dans toutes ces dimensions. Cette théorie s'appuie sur une synthèse entre les traditions philosophiques occidentales et japonaises et sur une discussion quant à la place occupée par le thème des « connaissances » dans les sciences économiques, l'analyse des organisations, la stratégie et la gestion. Cette investigation conduit les auteurs à proposer quatre modes de conversion de « connaissances » nés des interactions entre connaissances tacites et connaissances explicites qui forment une spirale de création de connaissances qui se déplace à différents niveaux d'entités : individuel, groupe, organisationnel et inter organisationnel. Il s'agit de la socialisation

³⁰Pour des revues de littérature permettant de rendre compte de la diversité des courants de travaux et de mieux comprendre leurs apports pour le management, voir, par exemple, pour l'apprentissage organisationnel Fid & Lyles (1985), Huber (1991). Dodgson (1993) et en langue française. M. Ingham (1994), G. Koenig (1994), F. Leroy et B. Ramanantsoa (1995), B. Moingeon (1996), - pour les connaissances dans l'organisation : P. Baumard (1996).

³¹ Plusieurs auteurs francophones ont récemment étudié les processus d'apprentissage au travers d'analyse de cas contribuant ainsi à réduire le déficit de recherches empiriques. Il s'agit notamment des travaux portant sur les apprentissages réalisés dans une variété de contextes tels que la gestion des crises (C. Roux-Dufort (1996). E. Métais et C. Roux Dufort (1996)), les projets industriels (F. Charue et C. Midler (1994), les coopérations entre entreprises impliquant des projets de R&D (M. Ingham (1994,1995), M. Ingham

(conversion de connaissances tacites en connaissances explicites), de l'extériorisation (de tacite vers explicite), de la combinaison (d'explicite vers explicite) et de l'intériorisation (d'explicite vers tacite).

2.2. LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES OU KNOWLEDGE MANAGEMENT

« La gestion des connaissances (Knowledge Management) s'inscrit désormais dans la réalité de l'entreprise : la connaissance est un enjeu économique majeur de demain. Créer, capitaliser et partager son capital de connaissances est une préoccupation de toute organisation performante. »(Ermine, 2003, p. 9)

2.2.1. Définition du KM

Au cours du 20^{ème} siècle, les pays occidentaux sont passés d'un capitalisme industriel à un capitalisme cognitif (Moulier Boutang, 2008). Dans cette nouvelle société économique, *information, connaissance, savoir sont devenus les matières premières les plus utiles, les plus convoitées, les plus fertiles*(Carré, 2005, p. 3). C'est pour cela que « la gestion des connaissances s'inscrit désormais dans la réalité de l'entreprise : la connaissance est un enjeu économique majeur de demain. Créer, capitaliser et partager son capital de connaissances est une préoccupation de toute organisation performante. » (Ermine, 2003, p. 9). C'est dans cette même perspective qu'est apparue la nécessité d'un management des connaissances au sein des organisations économiques.

Le terme KM est apparu à la fin des années 1980. La première occurrence est constatée dans un numéro de la Harvard Business Review en 1989. Mais les acteurs du domaine s'accordent à dire que le KM s'est véritablement développé à partir de 1994 et qu'il s'est concrétisé en 1996 par la création de

postes et la nomination de cadres chargés de mettre en œuvre des processus de KM (Grundstein & Malhotra, 1998) et (Amidon, 1997/2001).

Le Knowledge Management fait référence à l'économie de la connaissance et au capital intellectuel des entreprises. L'objectif est donc la valorisation du « capital connaissances » d'une entité économique en vue d'en augmenter sa valeur financière. Dans cette optique, le KM s'intéresse à l'ensemble des connaissances d'une entreprise qui forment ainsi son savoir métier.

Il faut voir le management des connaissances comme l'une des applications de la gestion de connaissances dans un contexte particulier qui serait celui d'un capitalisme des connaissances et d'une économie de l'immatériel. La gestion de connaissances n'est aucunement porteuse d'un « vouloir » de rentabilité et de profit. Penser le contraire reviendrait à confondre l'outil avec l'objectif de ses utilisateurs et organisateurs. La gestion de connaissances représente donc un outil appliqué à la réalisation d'un objectif économique et financier de l'entreprise.

Pour Claverie (2005) et le courant de la Cognitique³² qui s'appuie sur une conception *connaissance-objet* sur une approche techno-centrée, le Knowledge Management « *correspond à une spécialité mise en œuvre dans les entreprises pour acquérir, accumuler, stocker, propager ou mettre à disposition les connaissances des salariés et décideurs, grâce aux machines, aux réseaux et aux systèmes de communication. Elle s'appuie sur un ensemble de techniques et de méthodes, ayant recours à l'informatique, qui vise à formaliser les connaissances, à les coder et à les traiter automatiquement en tant que savoirs internes versus externes, implicites versus explicites, matériels versus immatériels, etc.*

S'il est vrai que le management des connaissances peut s'appuyer sur des ressources informatiques, il s'appuie également sur d'autres ressources issues de différents courants qui auront, eux aussi, le travers de ne présenter le Knowledge Management que sous leurs propres points de vue.

³² Ce nouveau courant est encore minoritaire sur la question des phénomènes de connaissances et de partage des savoirs, mais il montre bien la préoccupation issue des dimensions à la fois technologique, psychologique, sociale et managériale qui sont posées par les acteurs du KM.

En pratique, le management des connaissances s'appuie sur toutes les ressources mises à sa disposition, qu'il s'agisse de la mise en place des *Communities Of Practice* comme le propose Wenger, Mc Dermott et Snyder (2002), ou bien la création de systèmes d'information au sens large³³ du terme. L'objectif est alors celui de capitaliser, de stocker, et d'améliorer les connaissances présentes dans l'entreprise afin de les valoriser sur un plan de la rentabilité. Dans cette perspective les outils développés en « gestion de connaissances » sont des éléments de support à ce travail économique-organisationnel proposé par le KM (Ferrary & Pesqueux, 2006).

En conclusion, les pensées et les réflexions sous-entendues par le Management de la Connaissance (Knowledge Management) sont liées à une approche économique du savoir et de la connaissance. Cette approche est alors plongée dans une *utopie rationaliste*³⁴ dans laquelle il est davantage question d'un *capitalisme cognitif* que d'une évolution civilisationnelle. En ce sens, le management des connaissances est donc une appropriation très particulière de la « gestion de connaissances » selon des objectifs socio-économiques. Dans cette perspective, le KM permet aux entreprises d'entrer dans une dynamique actuellement porteuse, celle d'un *capitalisme de l'innovation intensive*³⁵. C'est ainsi que le KM est devenu un outil organisationnel permettant de *maitriser la complexité du patrimoine de connaissances* (Ermine, 2003, p. 111). Ainsi, les outils conceptuels dont le management de la connaissance a besoin pour jouer pleinement son rôle seront intégrés aux outils managériaux mis aux services de la stratégie de

³³ Dans un article d'Ali Ouni et d'Aurélié Dudezert (2004), les systèmes de Gestion de connaissances mis en place dans le cadre de stratégies de knowledge management sont décortiqués. Il est ainsi démontré la richesse des outils et la diversité des approches techniques ou méthodologiques basées sur une technologie informatique ou sur des modes d'organisation humaine.

³⁴ Il est fait référence ici à la notion d'*utopie rationaliste* telle qu'elle est développée par A. Bard et J. Söderqvist (2008)

³⁵ L'expression « innovation intensive » vient de Hatchuel (2002). L'évolution des stratégies d'entreprises vers des dynamiques d'innovation continue et intensive au détriment des dynamiques tournées vers la qualité fut l'un des points majeurs qui furent largement débattus lors de la conférence ICC'2007 (Innovation, Compétitivité et Connaissances) qui eut lieu le 2 et 3 oct. 2007.

valorisation des organisations dont la stratégie de management de la connaissance est mise en place.

2.2.2. Le développement d'une nouvelle politique de réappropriation des connaissances.

Le management des connaissances dans une logique rationnelle se présente comme la résultante de la plupart des concepts qui tentent mettre la connaissance humaine au cœur de l'entreprise. A l'époque du monde industriel, cet espoir avait été soutenu par les travaux de F.W. Taylor qui déjà souhaitait voir réunir « *tous les éléments de connaissances traditionnelles qui, dans le passé, étaient en la possession des ouvriers, de classer ces informations, d'en faire la synthèse* » avec pour objectif « *de tirer de ces connaissances des règles, des lois et des formules qui sont d'un grand secours pour aider l'ouvrier à accomplir sa tâche journalière* » (Winslow Taylor, 1967, p. 79).

Aujourd'hui, alors que l'environnement économique a évolué, les objectifs fixés par un idéal taylorien ont pris une nouvelle forme : celle du KM, un taylorisme qui propose la mise en œuvre de dispositifs permettant le classement et l'organisation des synthèses documentaires représentant des connaissances. C'est justement ce qui nous fait dire que le management des connaissances est une partie intégrante de l'organisation des connaissances. En ce point, le KM porte donc en lui une nouvelle dimension qui est la réappropriation des connaissances des membres de l'entreprise par une politique de réingénierie soutenue par l'organisation des connaissances au sein de l'organisation. Cependant, du point de vue des sciences de gestion, le knowledge management est une nouvelle approche organisationnelle qui est radicalement différente de l'approche de réingénierie (Brown & Duguid, 2001, p. 47). Si la réingénierie se fonde sur un environnement stable de l'organisation et sur une structuration organisationnelle de type top Down, le knowledge management mise sur des paradigmes différents tels que celui d'un environnement non prédictible. Selon ce raisonnement, le knowledge

management s'intéresse à l'efficacité de l'organisation alors que l'approche de réingénierie s'intéresse à l'efficacité de celle-ci.

2.2.2.1. La capitalisation des connaissances

La capitalisation des connaissances, au sens des acteurs du KM, doit permettre l'identification des connaissances et la formalisation de celles-ci pour leur préservation. Il s'agit dans un premier temps de constituer le « patrimoine de connaissances » d'une entité sociale ou individuelle. Dans un second temps, la capitalisation des connaissances va au-delà de la constitution du patrimoine puisqu'elle impose la mise à jour régulière des connaissances capitalisées. C'est pour cela que « Le mot d'ordre stratégique de la capitalisation des connaissances est donc "Savoir ce que l'on sait". »(Ermine, 2003, p. 22).

Il s'agit alors d'entretenir le capital de connaissances constitué. Cet entretien de la connaissance vise à renforcer son potentiel d'utilisation et permet ainsi d'éviter une déperdition ou une dépréciation de la connaissance capitalisée.

Ainsi, l'objectif pourra être aidé ou organisé autour d'outils et de méthodes liés à des technologies informatiques. Cependant comme le fait remarquer Jean-Louis Ermine (2003), si dans une organisation il existe bien une difficulté à appréhender ce type de capital intangible qu'est la connaissance, la question de son aspect collectif ne facilite pas la mise en place d'un processus de capitalisation. Selon l'auteur, cet aspect collectif du capital de connaissances contribue très nettement aux problématiques de la formalisation de ce capital. Aussi, cette capitalisation d'un patrimoine de connaissances est-elle une tâche complexe, car en pratique l'« *on ne sait pas ce que l'on sait* ». Dès lors, comment capitaliser sur ce que l'on semble ignorer ?

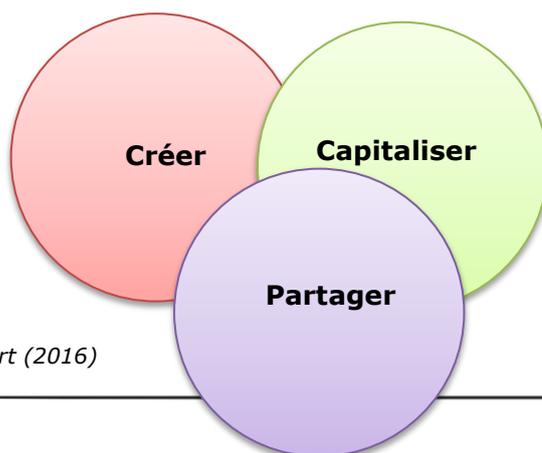
L'actuelle notion de capital de connaissances est l'une des problématiques majeures des sciences managériales, des sciences de gestion et des sciences économiques qui recherchent des moyens de valorisation financière de ce capital. Ainsi, le brevet ou la propriété intellectuelle constitue des moyens de préservation autant que de valorisation de ce capital (Moulier Boutang, 2008). Par définition, la connaissance revêt une forme immatérielle et

intangibles, ce qui pose alors un problème de quantification et donc de retour sur investissement. De ce fait, dans un raisonnement qui est celui de l'économie de la connaissance, la « capitale connaissance » pose un réel problème, car il est impossible de la mesurer (Prax, 2003).

Aussi, il semble que ce soit pour pallier ce problème de quantification que la connaissance est formalisée sous forme d'information. Car si l'économie de la connaissance a encore du mal à évaluer la valeur de la connaissance, elle sait s'appuyer sur une économie de l'information afin d'évaluer la valeur de l'information représentant la connaissance. Ce type d'évaluation permet ainsi de proposer une valeur « virtuelle », mais une valeur tout de même d'un capital qui initialement n'est pas quantifiable.

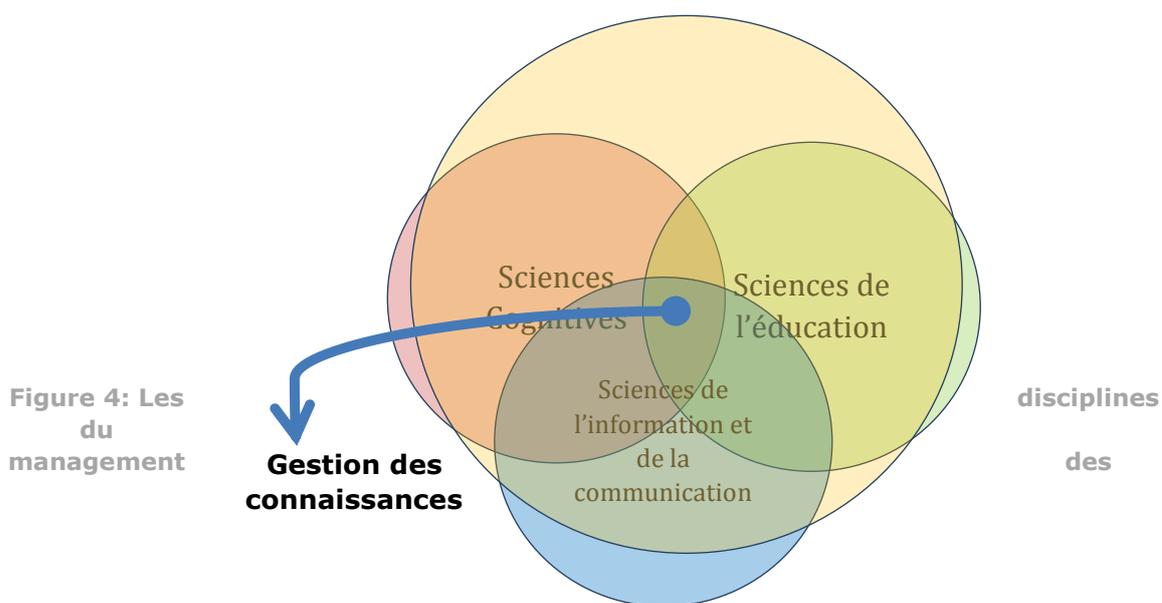
2.3. DISTINCTION ENTRE GESTION DES CONNAISSANCES ET MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

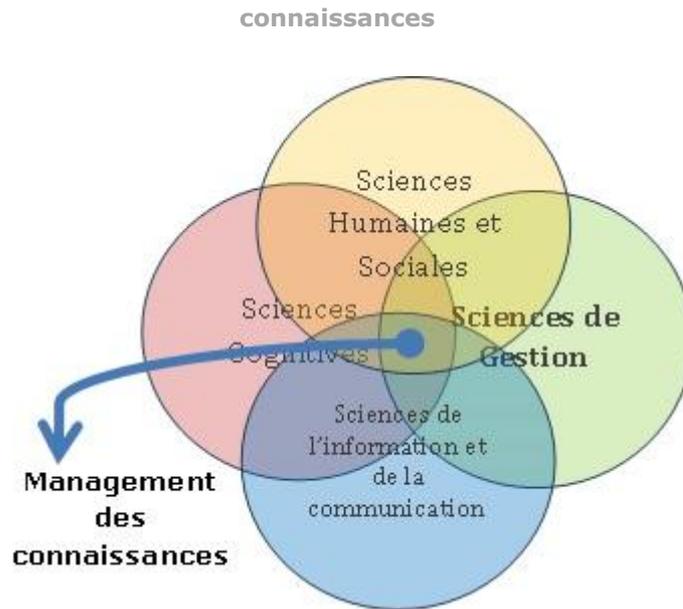
La gestion des connaissances vise essentiellement le but de changer la conception des acteurs de l'organisation afin de donner de la valeur à l'expérience des acteurs. Elle cherche principalement à comprendre les nouveaux mécanismes pour une optimisation de l'organisation du travail à long terme. Ainsi, capitaliser les compétences est une démarche qui s'inscrit dans un projet de gestion des connaissances. Mais ce capital sert seul comme une ressource importante sur laquelle un éventuel gestionnaire (ex. knowledge manager) pourra fonder des projets (de formation, d'organisation, de production), et des décisions. La gestion des connaissances se fonde sur trois fondements qui sont : capitaliser, créer et partager.



Les récentes études de Ferrary & Pesqueux en 2006 montrent et dénoncent une « confusion » entre la gestion de connaissances et le management des connaissances Ferrary & Pesqueux (2006, p. 41-61). Les auteurs se sont focalisés sur des malentendus entre gestion et management des connaissances que plusieurs acteurs, professionnels, consultants et chercheurs font souvent et dont ils tentent et s'efforcent de formaliser. Néanmoins, il est important de reconnaître que la gestion des connaissances et le management des connaissances partagent un référentiel de base qui est la capitalisation des connaissances. Pour monter la nuance entre les deux concepts, nous allons partir des disciplines qui font usage des concepts. La gestion des connaissances est plus présente dans les disciplines comme les sciences Humaines et Sociales, les Sciences de l'Éducation, les Sciences de l'information et de la Communication et les Sciences Cognitives. Pour le management des connaissances, son articulation se fait plus remarquer en sciences sociales, en sciences de gestion, en Sciences de l'information et de la Communication et les Sciences Cognitives. De plus, une comparaison des objectifs et des acteurs en jeu dans les deux concepts montre des disparités sur plusieurs points.

Figure 3 : les disciplines de la gestion des connaissances





2.3.1. Cycle objectif et acteurs de la Gestion des Connaissances

Tel que nous l'avons montré dans l'agrégation des définitions proposées par les chercheurs, la gestion de connaissances suit un cycle « naturel » et spontané, fondé sur une sélection volontaire ou non des connaissances à transmettre et à maintenir. Cette spontanéité se regroupe autour d'un triptyque représenté dans la Figure 5 : Cycle de la gestion de connaissances qui prend en compte le repérage, la transmission, et la maintenance.

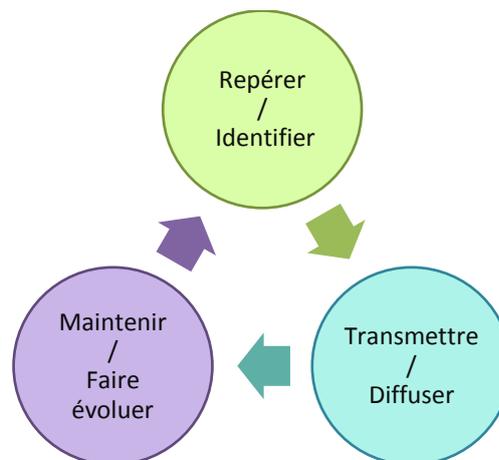


Figure 5 : Cycle de la gestion de connaissances

Dans ce cycle, la connaissance est considérée principalement comme invisible ou immatérielle. C'est pour cette raison que le résultat attendu est de l'ordre du qualitatif et ne semble pas pouvoir être quantifié. Dans cette perspective, les pratiques sont considérées comme les principaux supports nécessaires à tout travail sur les savoirs et la connaissance d'une société et de ses acteurs. Ces acteurs, sont des pédagogues et des formateurs, tout comme des philosophes et des Babalawo. Car tout individu, par sa seule existence et sa connexion aux autres, est un acteur de la gestion de connaissances. Les acteurs de la gestion des connaissances sont à la fois producteurs, utilisateurs, organisateurs des connaissances, des processus de connaissances, de transmission et de diffusion des savoirs.

2.3.2. Cycle objectif et acteurs du management des Connaissances

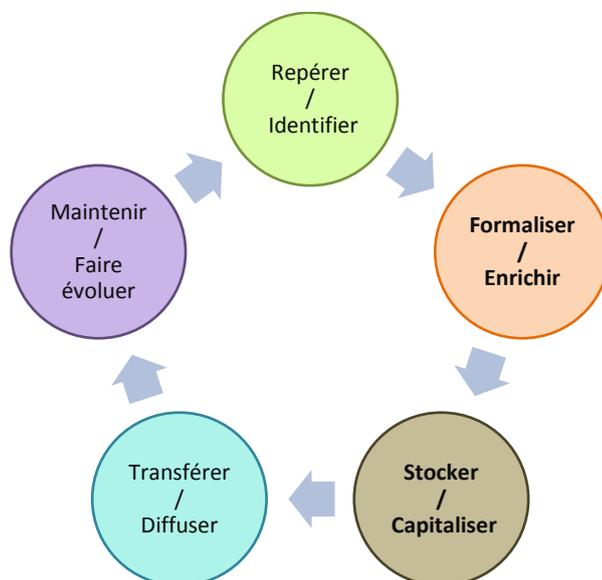


Figure 6 : Cycle du management de la connaissance

En plus du triptyque de la gestion des connaissances représenté par la Figure 5 : Cycle de la gestion de connaissances, le management de la connaissance

se développe autour de deux autres éléments cycliques que sont la formalisation et le stockage comme l'indique la Figure 6 : Cycle du management de la connaissance. Ces deux occurrences (formalisation et stockage) constituent et font la particularité du management des connaissances. Elles permettent la création d'une base de données des connaissances qui pourra être gérée dans une stratégie de planification et d'évaluation des résultats de la réutilisation des connaissances de l'entreprise. Pour son opérationnalisation, le management des connaissances empreinte simultanément des acteurs structurés et hiérarchisés dans un organigramme qui positionne au sommet le (CKO) « *Chief Knowledge Officer* » dont la mission est la valorisation, l'élaboration de la stratégie et de la politique du management des connaissances Ballay (2002). En dessous du CKO, les Knowledge Manager doivent animer et mettre en œuvre sur le terrain les processus du management des connaissances qui ont été décidés par les CKO. Dans l'entreprise, ces *Knowledge Manager* ont le statut de middle management. Il s'agit par exemple de chefs de projets. En bas de cette pyramide des responsabilités, se trouvent les *Knowledge Worker*. Cette base désigne alors tous les employés quels qu'ils soient : ingénieurs, ouvriers, administratifs, etc *ibid*. Afin d'accompagner les processus de KM, des acteurs supplémentaires peuvent intervenir. Il s'agit des documentalistes pour la classification et l'organisation des bases de connaissances, des formateurs pour l'accompagnement des processus de transmission de connaissances, ou des « *coachs* » pour permettre « l'expression du soi » et la prise de conscience de son capital personnel.

2.4. LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES POUR UNE REUTILISATION

2.4.1. Les Systèmes de Capitalisation des connaissances

Dans le secteur de la recherche et du développement, le concept « transmission de connaissances » a tendance à avoir plusieurs sens. On

entend souvent, par « transmission de connaissances », transfert de connaissances, l'application pratique ou la « conversion » des connaissances théoriques et des découvertes scientifiques en produits et services. L'expression traduit généralement une variété de forme de langages tels que la « diffusion des connaissances », le « partage de savoir », le « transfert des capacités organisationnelles », la « dissémination des connaissances » reflètent ce même phénomène. Ce flou, mobilisé autour du concept prend un sens qu'en fonction des perspectives de ceux qui en parlent et qui le pratiquent en fonction des outils et de l'environnement dans lequel il est déployé. Elles sont considérées comme des synonymes de « transmission de connaissances » dans notre travail au vu des définitions proposées par les différents auteurs. Ils sont considérés comme un ensemble de dispositifs qui s'articulent autour de phénomènes de connaissances et qui peuvent prendre trois aspects : technologique ; socio-technique ; humain et social. » Ferrary et Pesqueux (2006). La mise en commun des trois aspects montre un processus (une suite ordonnée d'opérations) où une unité organisationnelle est influencée par l'expérience d'une autre unité Argote et Ingram (2000). L'influence dont argote et Ingram font allusion est la capacité de reproduire ou de « dupliquer » certaines connaissances organisationnelles à l'extérieur de leur unité d'origine Teece (1998). Le dispositif vu tel est considéré comme un système de capitalisation des connaissances qui va au-delà des systèmes d'information classique des entreprises et organisations. Teece fait usage du mot répliation pour désigner le « processus » par lequel la connaissance est transmise d'une entité (A) vers une entité (B) dans une organisation. ce processus comme étant un échange de connaissances entre une source et un destinataire, échange consistant en l'extraction et la duplication partielle d'un système de coordination des relations permettant de connecter des ressources spécifiques de façon à ce qu'un système de coordination similaire soit recréé ailleurs pour coordonner des ressources similaires, mais différentes de celles dont dispose l'unité émettrice Szulanski (1996). Suivant les trois aspects de base du système de capitalisation des connaissances,

plusieurs cadres de références ont été suggérés à travers le monde, mais peu d'entre eux ont intégré ces trois approches de façon équilibrée. De plus, la vision technologique prédominante a bien souvent ignoré le rôle fondamental des individus. La troisième approche qui est du point de vue humain et social semble être la pièce maitresse qui favorise l'échec de la plupart des systèmes de gestion, de management et de capitalisation de connaissances. L'effort d'une considération de ces trois aspects du système de gestion des connaissances montre un dispositif de capitalisation de connaissances qui se base sur la valeur humaine sociale et environnementale de l'entreprise.

2.4.1.1. La facilitation du transfert dans une approche technologique

Les informations recensées dans les articles du ProQuest et qui ont pour l'objet «gestion des connaissances» indiquent que près de 70% des articles portent sur l'utilisation des systèmes d'information. La même étude indique que près de 50% de ces articles sont publiés dans les revues spécialisées en informatique et en gestion des TIC. Seulement 7% des publications proviennent de revues liées aux ressources humaines Swan et al. (2000). L'interprétation que montre cette étude est que l'approche technologique du système de capitalisation de connaissances se cache dans les dispositifs de management et de gestion des connaissances. Ce constat montre et explique le fait que les gestionnaires ou les spécialistes du management des connaissances associent automatiquement la gestion des connaissances ou le management des connaissances à l'implantation de systèmes automatisés de gestion ou de bases de données. Une autre remarque est que le terme « gestion des connaissances » a été introduit pour la première fois par les professionnels de l'informatique Davenport et Prusak (1998). Pour ces professionnels, la connaissance est implicitement traitée comme un objet indépendant de la personne qui la crée et l'utilise. Cette approche est considérée comme fondamentale dans la démarche de capitalisation des connaissances puisqu'elle est centrée sur des opérations de codification et de stockage des connaissances, mais ici qui dit stockage pense à un cumul qui

fait partie des éléments de la stratégie de capitalisation. Ainsi, les considérations financières à court terme obligent les gestionnaires à se limiter à des investissements dans les TIC (Ruggles, 1998). C'est une réelle conception de la *connaissance-objet* porteuse d'approches de type *knowledge as a possession* qui prend forme dans la construction de dispositifs informatiques qui permettent la capitalisation de la connaissance considérée comme des entrepôts de connaissances. Ces acteurs se concentrent sur la construction et la gestion de stocks de connaissances. De ce point de vue, l'approche technologique de la capitalisation des connaissances se traduit par des projets de gestion des connaissances qui, par nature, se conduisent d'une façon identique au pilotage de projets de systèmes d'information. Deux types d'architecture de gestion des connaissances sont définis : l'architecture «intégrative» et l'architecture interactive. L'architecture «intégrative» repose sur des flux d'information circulant vers, et provenant de certains répertoires de connaissances Zack (1999). Il s'agit du partage de connaissances entre employés effectué par l'intermédiaire d'une base de données alimentée par les expériences et les connaissances de ces mêmes employés. Les bases de données contenant les «meilleures pratiques» constituent un bon exemple de ce type d'architecture. De ce point de vue on note une facilitation du transfert ou de la transmission de connaissances dans une approche technologique. Les systèmes de capitalisation de connaissances se traduisent par la mise en place des projets informatiques. Ils utilisent des technologies comme : techniques d'acquisition et de représentation des connaissances ; outils d'e-learning, de cartographie des connaissances, de localisation d'expertise, de travail collaboratif, de traitement automatique du langage, de text mining et de data mining, de workflow, de système de raisonnement à base de cas, de gestion électronique de documents ; outils de navigation, de recherches, de visualisation ; Web sémantique, Web 2.0, environnement de réalité virtuelle et portails Alavi et Tiwana (2003). L'intérêt premier de toutes ces technologies est la création des (data warehouses) qui renvoie au concept d'«entrepôt des connaissances» faisant référence à la notion de la mémoire « mémoire organisationnelle » interne et externe Alavi et Tiwana (2003). Ces différentes techniques et outils

nous montrent et façonnent les connaissances de l'entreprise de même que la modélisation des connaissances endogènes dont la conservation et la transmission échappent des fois à la culture. Elle s'associe à la mise en place des méthodologies de formalisation et d'enregistrement de l'expérience, des acteurs sous la forme de modèles réutilisables par d'autres. Aussi, on note la présence du transfert de personnel entre diverses unités et de la possibilité pour les employés de se créer un réseau de contacts au sein de l'entreprise.

2.4.1.2. La capitalisation des connaissances à travers une approche humaine et sociale

La capitalisation des connaissances est considérée avant tout comme un processus humain. La technologie peut y jouer un rôle, mais elle n'est qu'un support à la création. Cette approche du sujet est considérée comme principale et naturelle. De plus, le rôle de la connaissance tacite est considéré comme étant bien plus important que dans l'approche technologique. Ainsi, Nonaka et Takeuchi estiment que « la connaissance est profondément enracinée dans l'action et l'expérience d'un individu autant que dans ses idéaux, ses valeurs et ses émotions » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 26). Ils précisent plus loin que l'« impression, l'intuition et le soupçon hautement subjectifs font partie intégrante de la connaissance. La connaissance couvre aussi les idéaux, les valeurs et émotions autant que les images et les symboles » (Nonaka et Takeuchi, 1997p. 27). Les deux auteurs se basent sur les fondements sociologiques et anthropologiques pour faire ressortir le caractère original ou la face « originelle » (Nonaka et Takeuchi 1998) de cette dernière. Cette approche met l'accent sur le lien entre l'apprentissage et l'action et tient compte des contraintes du système social qui imposent de donner un sens au temps de travail : « pratiques sociales ». Ils soulignent la caractéristique essentielle de ce type de mécanisme de transfert, soit le contact personnel direct s'établissant entre deux ou plusieurs individus dans le processus de transmission des connaissances.

Cette approche, aussi qualifiée de culturelle, repose sur le fait que par une *culture de partage*, un groupe social ou une communauté met en place un

système de capitalisation de connaissances efficace (Bourdon, Vitari, & Ravarini, 2003). En partageant, et donc en faisant société, les membres d'un groupe social sont, volontairement ou non, dans des processus de transmission et d'amélioration des connaissances individuelles et collectives sur le fondement de leurs réalités culturelles sociologiques et anthropologiques. Mais avant tout, l'individu doit avoir le sentiment d'appartenance à la compagnie ou à sa communauté ; il doit être intégré dans un réseau de personnes et avoir de bonnes relations avec les autres ; il doit être respecté et reconnu ; il doit prendre plaisir dans l'accomplissement de son travail. Ainsi, tout système de capitalisation doit apporter les moyens permettant d'être autonome et d'épanouir ses potentialités propres. « Cette vision repose sur des théories sociales » (Schütz 1962; 1964), regroupe un ensemble de phénomènes du monde dans laquelle, il y a la construction sociale et active de la réalité par les acteurs sociaux. « L'ensemble des pratiques de la connaissance par l'action » Wenger (1998) tient compte des besoins physiologiques (se nourrir, se désaltérer), les besoins de sécurité (se protéger, être protégé), les besoins d'appartenance et d'affection (être accepté, écouté par les autres), les besoins d'estime et de prestige (être reconnu, valorisé), les besoins de réalisation ou d'accomplissement (utiliser et développer ses capacités, s'épanouir dans son travail) (Maslow 1970).

L'approche managériale concerne les activités et les processus destinés à amplifier l'utilisation et la capitalisation des connaissances au sein d'une entreprise. Elle se positionne également comme une démarche à travers laquelle le middle-management doit faire émerger et partager la connaissance « détenue » par les acteurs organisationnels. Pour cela, il doit mettre en place des activités sociales permettant des processus dynamiques de retour d'expérience, d'expérimentation et de simulation (Ferrary & Pesqueux, 2006) selon deux finalités complémentaires sous-tendues par leurs dimensions économiques et stratégiques, organisationnelles, socioculturelles et technologiques :

Une finalité patrimoniale, plutôt statique, qui pose le problème de la préservation des connaissances, de leur actualisation, et de leur

réutilisation. Cette finalité soulève les questions suivantes : comment acquérir les connaissances tacites ? Comment les modéliser, les formaliser ? Comment les conserver ? Comment y accéder ? Comment les diffuser ? Comment les évaluer ? Comment les mettre à jour ? Ces différents questionnements rejoignent la problématique de « l'apprentissage organisationnel, le transfert de la connaissance individuelle et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation » (Argyris et Schön 1996). C'est une contribution à la mise en place des activités et des processus qui renforcent les connaissances individuelles et de la capitalisation au niveau collectif au travers des interactions, du travail en réseau, du partage d'expérience dans une approche humaine et sociale qui plaide pour la mise en place des démarches participatives orientées vers une stratégie de « Knowing as a practice ».

2.4.1.3. Les usages de la technologie et la transmission des connaissances

Plusieurs études empiriques présentent des pratiques de transfert de connaissances mises en place par les compagnies étudiées. Cette approche découle des usages de la technologie par la société pour la transmission de la connaissance. Elle est caractérisée par l'effacement des stratégies de codification au profit de stratégies de personnalisation. De même ce qui caractérise l'approche socio-technique par rapport à une approche sociale ethumaine, c'est la nécessité d'une codification ou d'une expression partielle, mais nécessaire à la conduite des activités collectives Alavi (2000). Elle est mise en place en fonction des caractéristiques propres aux connaissances transférées, des fins servies par les connaissances ou des problèmes particuliers auxquels les connaissances transférées étaient appliquées et enfin du nombre d'employés et/ou d'unités organisationnelles impliqués dans le transfert Dinur (1998). S'appuyant sur les deux précédents aspects des *Systèmes de Gestion de connaissances (SGC)* ou de *Knowledge Management System (KMS)*, à savoir une approche technologique et une approche sociale

des phénomènes de connaissance, ces dispositifs utilisent plus la technologie que l'aspect social de la connaissance Ferrary & Pesqueux (2006).

Après cette note sur l'existence des trois approches du transfert des connaissances, nous nous attardons, à faire une brève présentation du mécanisme facilitant plus particulièrement le transfert de connaissances tacites chez les Japonais à travers le modèle de Nonaka. A ce titre, nous avons retenu comme concepts, l'apprentissage ainsi que les communautés de pratiques. Ces mécanismes de transfert sont bien documentés dans les écrits scientifiques. La majorité des travaux qui abordent la problématique du transfert de connaissances soutiennent que ces trois pratiques organisationnelles sont les plus efficaces et les plus utilisées par les entreprises.

2.4.2. La transmission de connaissances selon Nonaka

Les travaux de Ikujiro Nonaka, dont une première publication intitulée « *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation* » (Nonaka, 1994) font état, insistent sur le rôle déterminant des connaissances dans les processus d'innovation organisationnelle. S'appuyant sur une typologie duale de la connaissance (tacite versus explicite), il élabore une théorie de la création de connaissances fondée sur des phases de transformation de la nature des connaissances des acteurs de l'organisation ou de l'organisation elle-même. Pour certains auteurs, dont Ferrary et Pesqueux (2006) font partie, l'approche développée dans cette théorie est perceptible à travers deux dimensions dont l'une est une *dimension épistémologique* (différence entre tacite et explicite) et la seconde une *dimension ontologique* (de l'individu à l'organisation), ces deux dimensions étant alors perçues comme complémentaires et interdépendantes.

En s'associant à des praticiens, consultants ou chercheurs, comme Hiroataka Takeuchi, Noboru Konno et Ryoko Tayama, le professeur Ikujiro Nonaka met en évidence, dans un contexte organisationnel, les processus de transformation de la connaissance qui sont nécessaires à la mise en place d'un système dynamique de « spirale de la connaissance » qui soit porteuse

de création de connaissances et donc d'innovation. Ainsi, ses recherches soulèvent des questions déjà évoquées 30 ans plus tôt par Chris Argyris et Donald Alan Schön(1978), à savoir celle d'une organisation apprenante.

En s'appuyant sur un ensemble d'éléments environnementaux de nature humaine, sociale, organisationnelle et artefactuelle, mais aussi sur l'expression de phénomènes qu'ils qualifient de « *GoodBa* », les travaux de Nonaka proposent un modèle théorique essentiel et précieux : le « modèle *SECI* ».

2.4.2.1. Le modèle SECI

2.4.2.2. Présentation du modèle SECI

Le modèle SECI présente le système dynamique de transformation de connaissances qui est à l'origine de la spirale des connaissances, processus qui est une innovation organisationnelle qui s'est fait représenter par quatre phases de transformation de connaissances. Ces quatre formes se désignent par les termes de socialisation, d'extériorisation, de combinaison et d'intériorisation. Ces phases constituent alors de véritables dynamiques d'enrichissement des connaissances de l'entité individuelle et organisationnelle. Il s'agit alors d'une forme d'apprentissage et de gestion de connaissances et de transmission des connaissances fondée sur un cycle, celui de la transformation de la nature des connaissances qui sont initialement tacites ou explicites.

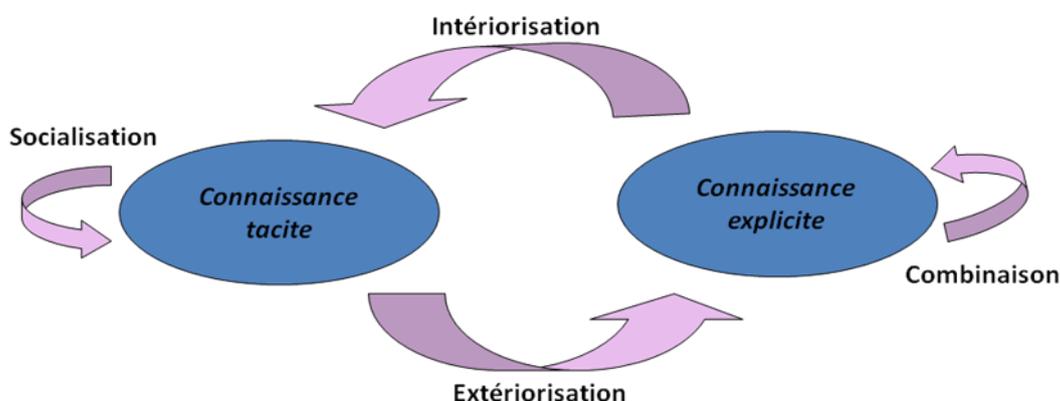


Figure 7 – SECI : Processus de transformation de connaissances

Dans le système SECI, chacune des phases de transformation crée une nouvelle forme de connaissance qui est associée au processus de transformation qui a permis sa création (cf. Figure 8). Par conséquent, le modèle SECI repose sur quatre formes de connaissances :

- Les connaissances existentielles : sont de l'ordre de la croyance, de ce qui fait la rationalité, la subjectivité de l'entité.
- Les connaissances conceptuelles : sont des représentations sous forme de concepts ou de modèles de connaissances existentielles.
- Les connaissances systématiques : sont des modèles, des représentations élaborées non pas directement à partir de connaissances tacites, mais par la combinaison de connaissances explicites. En cela, les connaissances systémiques sont le fruit de processus de computation.
- Les connaissances opérationnelles : représentent des compétences que possède une entité individuelle ou organisationnelle.

Selon le modèle SECI et la théorie « *Organizational Knowledge Creation* » du professeur Nonaka, les différentes formes de connaissances sont l'aboutissement du traitement de la forme de connaissances qui la précède dans le modèle. Ainsi, pour que des *connaissances systématiques* deviennent des *connaissances existentielles*, elles doivent, avant cela, devenir des *connaissances opérationnelles* par une phase d'intériorisation. Ainsi, si nous suivons une connaissance particulière, à la fin de chaque cycle SECI celle-ci sera transformée, car enrichie par toutes les phases qu'elle aura traversées. En cela cette connaissance sera nouvelle pour l'individu ou l'organisation.

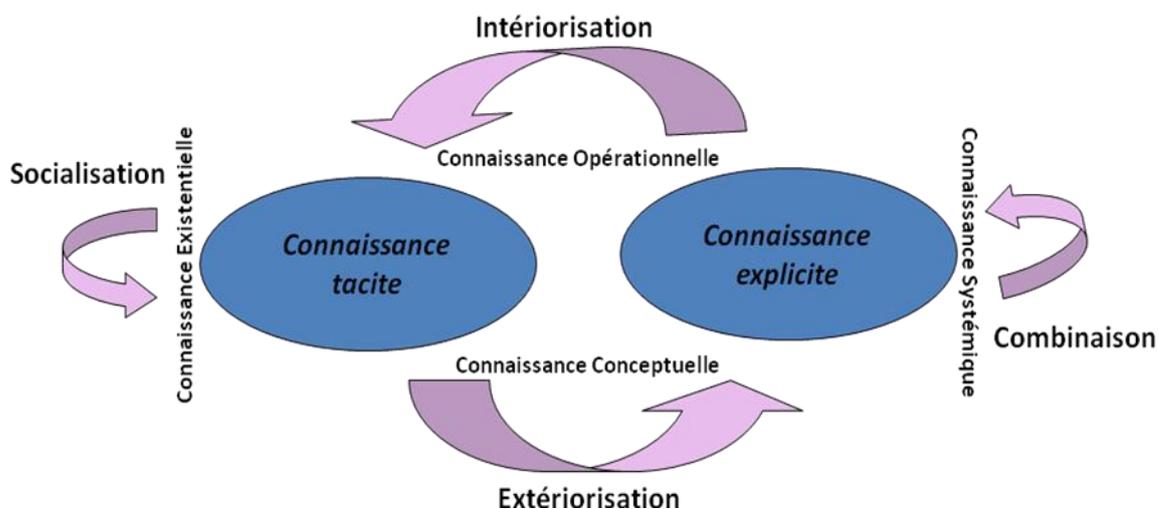


Figure 8 - SECI : Catégories de connaissances

2.4.2.3. Les quatre phases du modèle SECI

2.4.2.31. *Socialisation*

La socialisation désigne la phase, ou plutôt le processus de transformation d'une connaissance tacite en une autre connaissance tacite. Ce processus est alors comparable à une transmission de connaissances existentielles d'un être vers un autre.

Les connaissances tacites ne pouvant être ni formalisées, ni codifiées, ont malgré tout besoin d'un support afin de garantir leur « transformation » et leur « transmission ». Dans cette perspective, les interactions sociales, par lesquelles ces connaissances existentielles sont partagées, représentent un support naturel au cours duquel le fait d'être ensemble et de partager l'expérience d'un phénomène social permet la transformation et la transmission de connaissances tacites.

D'une certaine façon, la socialisation pointe sur la fertilisation croisée qui a lieu lors d'interactions sociales. Cette fertilisation croisée n'estrien d'autre que la projection d'éléments de rationalité d'un acteur « A » vers le processus de pensée et d'action d'un autre acteur « B »,et réciproquement. En faisant cela, de par son « expérience de vivre ensemble un phénomène social », un acteur « A » partage alors avec l'acteur « B » un modèle d'interprétation. Dans cette phase de socialisation, les outils privilégiés de la transformation ou de la

transmission de connaissances sont donc l'observation, l'imitation et la pratique d'activités partagées socialement.

Reposant sur un principe d'interactions sociales, la phase de socialisation ouvre des perspectives d'analyse et d'étude via des approches anthropocentrées, phénoménologiques et interactionnistes des activités sociales, approches présentes en sociologie de la connaissance, mais aussi en SIC.

2.4.2.32. Extériorisation

L'extériorisation est présentée comme un processus de transformation de la connaissance tacite en une représentation conceptuelle explicite. Un tel processus de formalisation s'opère alors selon un objectif de partage et de clarification d'une connaissance.

Le dialogue, l'échange et toutes formes de réflexions collectives offrent un support d'extériorisation, obligeant les acteurs à formaliser, transmettre et partager leurs savoirs. Le langage, par la métaphore, par l'analogie ou toute forme de modélisation permet alors l'émergence de connaissances explicites, dites aussi connaissances conceptuelles. Aussi, s'agissant d'une activité de modélisation de processus individuels ou collectifs, la phase d'extériorisation repose sur de nombreuses méthodes de formalisation et de capitalisation de l'expérience.

Aussi, ce qui différencie radicalement le processus d'extériorisation du processus de socialisation c'est une pratique engagée, par une entité individuelle ou collective, dans la recherche d'une formalisation de la connaissance d'un individu ou d'une organisation.

En effet, l'extériorisation de connaissances en prenant la forme d'une activité de formalisation permet la codification de la connaissance sur un support communicable. A ce titre, la connaissance est alors perçue par les acteurs extérieurs au sachant³⁶ comme un objet parfaitement accessible, transmissible et transformable.

³⁶ Le terme de sachant renvoie au vocabulaire utilisé dans le domaine du KM. Le sachant est par nature celui qui sait, celui qui possède ou incarne la connaissance, le savoir. Ce terme est largement employé lors des conférences dans le domaine du KM et présent dans les ouvrages de Jean Louis Ermine.

2.4.2.33. Combinaison

La « combinaison » se présente comme un processus de transformation, ou de création de connaissances explicites, réalisé à partir de connaissances explicites. Ces nouvelles connaissances explicites, résultat de cette activité de transformation, sont désignées par le terme de « connaissances systématiques » (Nonaka, 1995).

Aussi, la phase de combinaison regroupe des processus de traitement et de reconfiguration des connaissances existantes sous la forme de modèles formalisés pouvant amener à la création d'un nouveau modèle. Il ne s'agit là que de computation documentaire permettant l'émergence d'un nouveau modèle ou d'un nouveau concept.

2.4.2.34. Intériorisation

L'intériorisation est comme une phase de transformation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Cela signifie que durant cette phase, les connaissances explicites sont assimilées par l'entité jusqu'à devenir tacites. En cela, l'intériorisation est une phase d'appropriation d'une connaissance explicite dont le résultat se perçoit dans l'action pratique sous la forme de connaissances opérationnelles.

C'est pourquoi la phase d'intériorisation est aussi désignée par les termes de « personnification » ou « processus d'incarnation » de la connaissance.

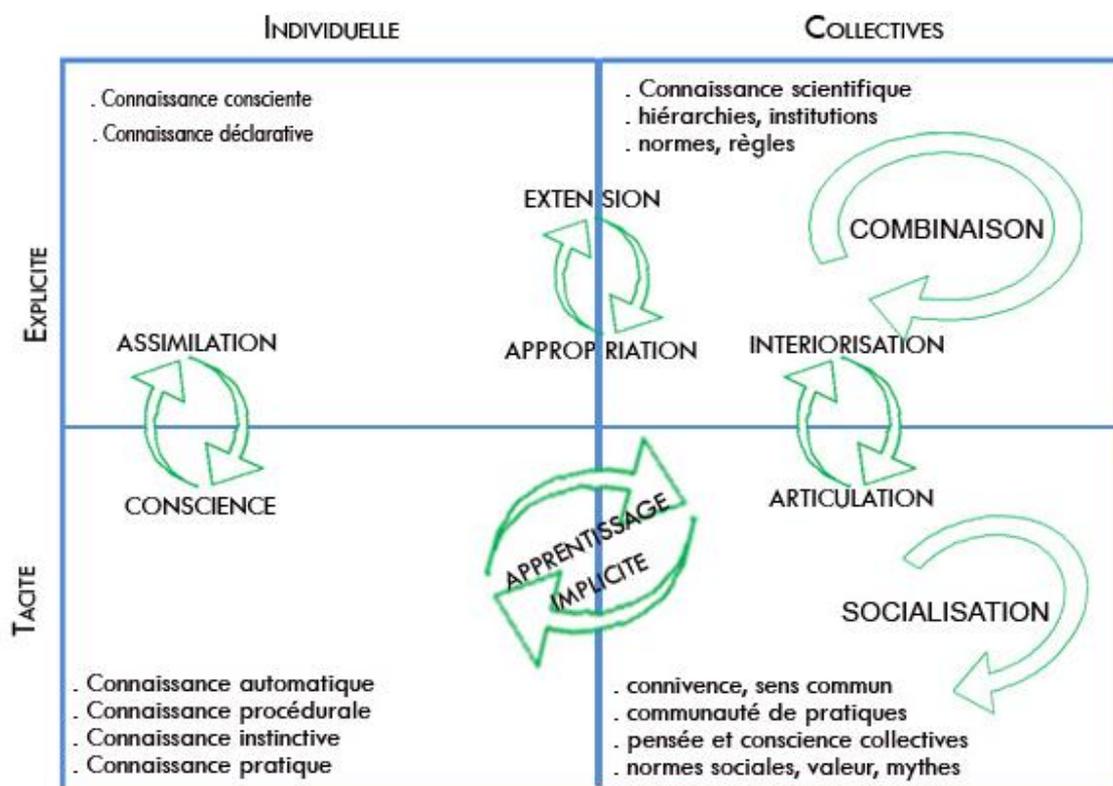
En conséquence, lors de la phase d'intériorisation il est souvent question de processus permettant l'expression d'une pratique ou l'application en contexte d'une connaissance particulière, ceci rendant la connaissance opérationnelle dans l'action.

Reposant sur l'activité et la pratique, cette phase du cycle SECI fait de nombreux liens avec des théories pédagogiques ou sociologiques comme celle des communautés de pratique proposée par Etienne Wenger.

2.4.2.4. Connaissances individuelles et collectives à travers le modèle SECI

Dans la théorie de l'« *Organizational Knowledge Creation* », le genre de l'entité détermine le type de connaissances. C'est pourquoi les connaissances (pluriel ou singulier) qui sont issues des différentes phases du cycle du modèle SECI prennent des formes particulières, ce que synthétise la **Erreur ! source du renvoi introuvable.**³⁷ ci-dessous. Cependant, la classification des connaissances telle qu'exposée dans le modèle SECI, est alors très proche de celle proposée.

Figure 9: Connaissances, entités, processus de transformation



Source 2 : schéma de Ikujiro Nonaka

³⁷ Cette figure est un extrait d'un ouvrage dont nous n'avons malheureusement pas pu retrouver le nom. Malgré cela, cette représentation est présente à l'identique dans le livre de Jean-Yves Prax (2003).

Ainsi, les travaux de Ikujiro Nonaka proposent bien une réflexion sur le rôle du collectif et de l'individu dans une dynamique de création de connaissances et dans les formes que celles-ci peuvent revêtir. En effet, la proposition d'une « spirale de création de connaissances » qui repose sur le modèle SECI ne peut être pensée sans un rapport de construction réflexive entre les connaissances de l'individu et les connaissances du collectif. C'est pourquoi, en plus de s'appuyer sur une dualité qui existerait entre connaissance tacite et connaissance explicite, le modèle SECI s'appuie sur une seconde dualité co-construite entre l'entité individuelle et l'entité collective.

Pour cette raison, le modèle SECI n'est pas simplement un modèle de transformation de connaissances, puisqu'il présente également les caractéristiques d'un modèle de transmission et de partage de connaissances prenant la forme matricielle telle qu'exposée dans la **Erreur ! source du renvoi introuvable.** ci-dessus.

2.4.2.5. Individu, collectif, transformation, transmission, et apprentissage dans la proposition de Nonaka

Le modèle SECI propose un nouveau modèle de gestion de connaissances qui lors de son application, demande une approche pluridisciplinaire et multifocale :

- Organisationnelle, pour la mise en place de processus sociaux, pédagogiques, communicationnels et informationnels adaptés à l'univers et aux contraintes de l'organisation qui la met en œuvre.
- Pédagogique, pour la mise en place d'un apprentissage collectif comme individuel, ciblé en fonction des objectifs visés.
- Communicationnelle, pour la mise en place de dispositifs qui permettent des modes de communication optimisés, offrant à chacun des acteurs un support adapté à son besoin en termes de capacité et d'échange d'informations.
- Informationnelle, pour la mise en place de technologies et de méthodologies de traitement des connaissances explicites et des ressources informationnelles qui les accompagnent.

Parce qu'ils portent sur la transformation de connaissances, les travaux de Ikujiro Nonaka réactualisent les questions d'apprentissage individuel et d'apprentissage collectif dans un contexte organisationnel. En cela, la construction d'une « *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation* » s'inscrit clairement dans le corpus des recherches portant sur l'apprentissage organisationnel initié par Chris Argyris (1978) et enrichi notamment par les travaux de Peter Senge (1990) et de Karl E. Weick (1995).

2.4.2.6. SECI et paradoxe de la connaissance (non imprimé)

Il est à noter que les problématiques soulevées autour de la connaissance, de son accessibilité, de sa diffusion, de son acquisition, de son assimilation, sont récurrentes. Déjà, Platon et Aristote se sont opposés intellectuellement sur ce sujet. Le premier était porté par une approche dichotomique entre le monde des idées et le monde des choses, alors que le second posait une impossible dichotomie entre la chose et l'idée de la chose, parlant d'idée incarnée dans la chose et perceptible par l'intermédiaire du sens. Ainsi, dans la société occidentale, parler de connaissance c'est déjà parler d'un paradoxe épistémologique. C'est d'ailleurs ce que constate Philippe Baumard (2003), lorsqu'il travaille à la définition de la notion de connaissance telle que développée dans une perspective organisationnelle.

Ainsi, tout en mettant en opposition les aspects *connaissance-objet* et *connaissance-praxis*, le modèle SECI ne place pas pour autant ces deux perspectives comme contradictoires. Ce modèle montre la différenciation en se plaçant dans une approche qui, ponctuellement, peut sembler manichéenne, cet aspect manichéen se retrouve souvent dans la manière dont les Africains abordent la notion de la connaissance dans la pratique quotidienne. Dans une perspective plus large, elle embrasse la complexité des processus et des phénomènes de connaissance en considérant la variété de ses définitions et de ses approches. Cette conciliation l'approche rationaliste, soutenant une dimension quantitative à tout phénomène de connaissances, et l'approche humaniste qui porte alors une dimension qualitative des processus

et phénomènes de connaissances montre que le modèle SECI n'accroît pas le paradoxe existant en occident autour de la connaissance, bien au contraire. Par cette nouvelle approche, la proposition faite dans le modèle SECI et l'utilisation de la notion de *Ba*, permettent de dépasser ce paradoxe et soutiennent une nouvelle façon de percevoir les processus d'apprentissage individuel et collectif, en permettant de jeter des ponts vers des approches sociales, qui ont été développées en matière de transmission des connaissances et en organisation des connaissances.

2.4.3. Espace de génération de la connaissance : la notion de « Ba »

Selon Nonaka et Konno (1998), la connaissance émerge d'un espace contextuel porteur de sens : le *Ba*. Cette plateforme d'émergence de connaissance collective est en quelque sorte l'endroit dans lequel l'information est interprétée et prend du sens. Ce concept japonais fait référence à un espace partagé, qui peut être physique, virtuel ou mental. Ainsi, le « *Ba* » est défini « as a shared context in motion, since it is moving. Through interactions with others and the environment, both the contexts of *ba* and the participants grow. New knowledge is created through such changes in meanings and contexts » (Ikujiro Nonaka, Toyama et Nagata, 2000, p. 428). Il est un creuset qui prend en compte la fédération de plusieurs environnements de concrétisation de la connaissance. La mise en commun de tous ces environnements forment un « *Basho* », où le processus de création est amplifié par rapport au « *Ba* ». Sans cet espace d'apprentissage qui mêlera les phénomènes de la connaissance, toute connaissance est de l'information et non une connaissance. Pour formaliser ce cadre, les auteurs référencient quatre types de « *Ba* » ou à chaque phase du modèle SECI correspond un *Ba* spécifique. Ce référentiel est présenté sous la forme suivante :

A. l'« *Originating Ba* », lieu de la socialisation, permet l'échange de sentiments, d'émotions, de modèles mentaux. C'est le lieu de départ du processus de création de connaissance ;

- B. l'« Interacting Ba », lieu de l'extériorisation, permet la réflexion collective, afin de faire émerger la connaissance sous forme explicite ;
- C. le « Cyber Ba », lieu de la combinaison, est un lieu virtuel à l'abri du temps et de l'espace, il est le lieu de la raison cartésienne ;
- D. l'« Exercising Ba », lieu de l'intériorisation, est le lieu où la connaissance s'enracine en l'individu. Cet environnement est présent dans les entreprises et ausein des communautés. De même, il peut exister sans que pour autant les acteurs de ce dernier en aient conscience.

2.5. LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

2.5.1. Les communautés de pratique comme moyen de transmission des connaissances

Plusieurs auteurs en Sciences Humaines et Sociales présentent la « communauté » comme une construction sociale s'appuyant sur le partage de référentiels socioculturels, et socio-affectifs. La communauté est « un groupe d'au moins deux personnes qui s'influencent l'une sur l'autre à travers des interactions sociales » Lave et Wenger (1991). Au sein de ce groupe social, il existe une interdépendance des membres où chaque membre représente à la fois une contrainte et une ressource pour les autres membres. De ce point de vue, est née la théorie des communautés de pratique qui est considérée par plusieurs chercheurs comme étant un moyen de créer et de transférer des connaissances. Pour certains auteurs, les communautés de pratique constituent une pratique bien définie, formalisée, que l'entreprise peut introduire et développer. Il s'agirait plutôt d'un ensemble de pratiques organisationnelles dans un environnement de travail favorisant l'apprentissage (Carteret Scarbrough, 2001). Ce collectif d'individus qui interagissent et, qui tissent des liens entre eux, leur permet de créer et de faire circuler des connaissances relatives à un champ d'intérêt commun Lainesse (2003) et facilite la création des « nœuds de communication ». Ces nœuds de communication sont le lieu de la négociation du sens de l'action dans une entreprise conjointe. Ces nœuds sont le site d'élaboration d'une identité individuelle et collective facilitant la production de répertoire d'objets symboliques partagés. Cette production d'objets symboliques passe par le développement des compétences des membres de la communauté à travers des pratiques offertes ou attendues par la communauté elle-même. A travers la dimension partagée et distribuée des activités collectives (Wenger, 1998), la théorie des « communauté de pratique » offre donc une approche praxéologique de la connaissance (Amin & Cohendet, 2004) qui est portée par la pratique et l'expertise de ses membres. Pour Etienne Wenger, la « communauté de pratique » est comme un support socio-organisationnel

spontané qui offre un espace social praxéologique permettant aux membres de cette dernière de résoudre rapidement des problèmes, référencer et transmettre des connaissances, développer des compétences utiles et opératives. En cela la théorie des « communautés de pratique » sert alors de support à la consolidation d'une théorie sociale de l'apprentissage. L'apprentissage est perçu ainsi donc comme le résultant nécessairement du fonctionnement des communautés de pratique (Wegner, 2000). Pour mieux comprendre, ce principe de fonctionnement et que les niveaux de participation coexistent dans les communautés de pratique, Lave et Wenger (1991) ont introduit le concept de « *legitimate peripheral participation* » afin de comprendre le processus de socialisation et d'apprentissage dans une communauté de pratique. Il s'agit de l'implication progressive des nouveaux venus dans la communauté existante au fur et à mesure qu'ils acquièrent les compétences nécessaires à la pratique. Les nouveaux membres passent alors d'une participation périphérique à une pleine participation dans la communauté. Nous croyons pertinent de présenter ce moyen, particulièrement efficace dans le transfert des connaissances tacites.

En mettant la communauté de pratique à la base de tout système d'apprentissage social, Wenger (2000) définit le fondement théorique de ce système, lequel se développe selon les trois grands paramètres suivants: (i) la compétence sociale et l'expérience individuelle (ii) les frontières et (iii) l'identité. La compétence sociale est exprimée par la combinaison des trois aspects suivants. Premièrement, les membres des communautés sont liés par une compréhension mutuelle des objectifs et par la responsabilité individuelle des membres à l'égard du projet commun. La compétence et l'expérience consistent, au niveau individuel, en la compréhension du projet et en la contribution qu'on apporte à ce dernier. Deuxièmement, la communauté est fondée sur l'engagement des participants, lesquels établissent les normes et les modalités d'interactions permettant l'émergence de liens de confiance entre les membres. Connaître ces normes devient donc une condition d'acceptation dans la communauté. Troisièmement, les communautés de pratiques produisent leurs propres ressources, dont des coutumes, du

langage, des routines, des outils, etc. Etre compétent signifie donc avoir accès à ces ressources et être en mesure de les utiliser de façon appropriée (Wenger, 2000). L'appartenance à la communauté de pratique et l'engagement envers elle n'empêchent aucunement un membre de poursuivre son cheminement personnel et professionnel. Avec son expérience, il peut même vouloir remettre en question ou changer les connaissances de la communauté. Le processus d'apprentissage consiste alors en l'interaction constante entre la compétence sociale (exprimée par l'appartenance à la communauté) et l'expérience personnelle. Les frontières des communautés jouent également un rôle important dans l'apprentissage. Ces frontières sont plutôt fluides et implicites et ne correspondent pas nécessairement à des frontières organisationnelles. Cette « transparence » permet de connecter plus facilement les différentes communautés entre elles et de confronter les compétences internes de la communauté à des expériences externes divergentes. Finalement, l'identité de l'individu influencera la façon selon laquelle seront combinées compétence et expérience. Le transfert de connaissance est également affecté par l'identité de l'individu parce que ce dernier choisira habituellement un destinataire qui lui ressemble et en qui il fait confiance. La capacité de « suspendre » l'identité permet à un individu de s'ouvrir et d'apprendre, même à l'extérieur des frontières de la communauté. L'identité permet également de faire le lien entre plusieurs communautés auxquelles l'individu peut appartenir. Suivant ce raisonnement, les partages et les échanges de savoirs entre les membres se font principalement par la socialisation telle que l'a définie Ikujiro Nonaka dans ces travaux. Ces spécificités importantes des communautés de pratique montrent que les « membres s'organisent tous seuls, décident de leurs objectifs et désignent leurs responsables » (Wenger et Snyder, 2003, p.57). Parlant des communautés de pratique, Nonaka et Toyama ont identifié trois différences majeures entre communautés de pratique et « Ba » (Nonaka et Toyama, 2003, p. 7) :

1. la communauté de pratique est le lieu où les membres apprennent la connaissance qui est dans la communauté, alors que le « Ba » est un lieu de création nouvelle de connaissance ;

2. la communauté de pratique a une identité, une frontière, une culture, une histoire alors que le « Ba » a des frontières changeantes et fluides, et peut changer rapidement, ainsi que ses participants ;

3. les membres d'une communauté de pratique sont assez stables, cela prend un certain temps aux nouveaux participants pour être pleinement intégrés, alors que les membres d'un « Ba » ne sont pas fixes, ils vont et viennent. Toutefois, « Ba » et communauté de pratique ne sont pas incompatibles, et un « Ba » peut très bien se former au sein d'une telle communauté.

Du point de vue de la structure hiérarchique, une communauté peut exister selon une forme auto-organisée aussi bien qu'être encadrée par un management spécifique travaillant à atteindre un objectif collectif fondé sur les capacités de chacun. Dans ce travail, nous allons présenter la communauté yoruba et les communautés de pratique Fa dont les pratiques et les spécificités s'assemblent et se ressemblent aux définitions des différents auteurs, qui viennent d'être présentées. La communauté Fa intègre la communauté yoruba dont l'intérêt ici dans la partie suivante de notre thèse est de faire ressortir quelques pratiques et principes de fonctionnement afin d'enduire un modèle de transfert et de réutilisation des connaissances.

2.5.1.1. Principe d'évaluation des contenus et processus de transfert de connaissances

Le concept de communauté de pratique n'est pas un élément nouveau. Quelque soit le contexte historique, des groupements d'intérêt social, économique ou stratégique ont toujours existé par le biais des corporations. C'est le cas des groupements de métiers comme les guildes d'artisans du moyen âge, qui constituent de véritables communautés de pratique Wenger et Snyder (2001). Nous pouvons également citer le cas des communautés yoruba et des communautés de pratique d'Ifa. Leurs activités ont toujours eu d'impact sur la communauté ou sur les regroupements sociaux. En 1998, les chercheurs au rang de J.S. Brown et P. Duguid ; J. Lave et E. Wenger (1991) ont mis en place des outils formels pour appréhender et évaluer les actions de même que les effets directs de la participation des membres d'une

communauté de pratique dans la communauté où au sein de la société. Ainsi, pour Wenger et Snyder (2003), les communautés de pratique ont pour effets directs de donner un coup de fouet aux efforts stratégiques des entreprises ; d'ouvrir de nouveaux marchés et de nouveaux champs d'action ; de solutionner plus rapidement des préoccupations ; d'accélérer la diffusion des meilleures pratiques, de contribuer à l'acquisition de compétences professionnelles et d'aider l'entreprise à recruter et fidéliser des talents. Dans ce sens, les méthodes d'évaluation du contenu et de transfert de connaissances cherchent à mesurer le degré de ressemblance existant entre les connaissances originales et celles reproduites dans l'unité destinatrice. Selon Davenport et Prusak (1998), un transfert efficace suppose donc la transmission, la réception et l'utilisation des connaissances par le destinataire. Ces méthodes sont exprimées sous les expressions comme imitation, implémentation, intégration, adaptation, etc. Ce sont les points forts de la théorie des communautés de pratiques, car ils apportent des solutions au management de connaissances tacites, solutions qui n'avaient pas été jusque-là correctement théorisées Soenen (2006). Trois étapes sont possibles pour la mise en place de ces méthodes. L'étape de la pré-institutionnalisation est caractérisée par l'habitude, étape pendant laquelle l'organisation adopte des politiques et des règles tonnelles relativement à des structures et des méthodes visant à résoudre certains problèmes spécifiques. Ensuite vient l'étape de semi-institutionnalisation, laquelle se caractérise par l'objectivation, phénomène consistant à obtenir, parmi les décideurs organisationnels, un consensus relativement à la valeur des structures et des méthodes ainsi adoptées. Enfin, l'étape de l'institutionnalisation complète est caractérisée par la sédimentation, laquelle survient quand, d'une part, la pratique en question est acceptée par l'ensemble de l'organisation et, d'autre part, lorsque la survie de cette pratique est assurée pour les générations d'employés à venir. Pour évaluer ce processus de transfert des connaissances, deux facteurs essentiels ont été dégagés par Teece (1977) les coûts et les délais propres aux transferts. Pour cet auteur, les coûts de transfert représentent toute dépense liée à l'une ou l'autre des multiples activités faisant partie du processus de transfert. Pour la méthode d'évaluation relative aux délais de

transfert provient, quant à elle, de travaux portant sur le transfert de technologies et fait référence à la vitesse à laquelle se produisent les transferts ainsi qu'au respect des échéances prévues. Une autre méthode d'évaluation du processus de transfert mesure le degré de précision avec lequel les connaissances faisant l'objet du transfert sont recréées au sein de l'unité destinataire. La combinaison de ces trois facteurs constitue une connaissance en soi et il est presque impossible d'isoler un de ces éléments lors du processus de transfert (Spender et Grant, 1996). Pour ce qui nous concerne, nous pensons qu'en raison du caractère, à la fois tacite et explicite, des connaissances associées aux ressources humaines, les méthodes d'évaluation axées sur le contenu des transferts nous semblent plus pertinentes. Le transfert de connaissances tacites étant un processus impliquant, entre autres, des modifications comportementales et méthodologiques, des domaines où le changement instantané nous apparaît peu probable. La plupart des travaux montrent les facteurs qui nuisent le transfert des connaissances sans pour autant préciser ce qui constitue un transfert de connaissances efficace.

2.5.2. La communauté Yoruba Nago

2.5.2.1. Origine du terme yoruba

Le terme est un terme qui proviendrait du mot « yarbanci » un sobriquet utilisé par les Haoussas et les Fulbé³⁸ pour désigner les habitants du royaume d'Oyo, ville symbole du monde yoruba. E de Palmanaer (1996:176-177) nous rappelle à ce sujet que les missionnaires qui ont été les premiers à apprendre la langue, ont adopté dans leur classification linguistique, cette même appellation et l'ont utilisé ce terme. Avant cette date de l'arrivée des missionnaires aux XVIIe et XVIe siècles, les Yoruba utilisaient le nom des différents sous-groupes pour ce fait eux-mêmes. En fait le consensus a eu lieu sur le fait que les Yoruba n'ont jamais porté un nom que celui donné par

³⁸ Les Haoussa et les Fulbe sont des peuples situés au nord du yorubaland au Nigeria et au Niger.

les Haoussas. Avec l'arrivée des missionnaires, l'emploi du terme s'est généralisé. Les ouvrages qui traitent de ce même peuple les appellent ainsi il est indéniable qu'à l'intérieur de ce grand groupe la plupart des entités ethniques ont conservé leur nom. De plus, les Yoruba eux-mêmes parlent d'un nom d'ascendance divine. Toutes les légendes Yoruba sur l'origine de ce nom ont à peu près la même signification. Les Yoruba sont faits pour dominer. Il ne peut qu'en être ainsi. Tout Yoruba qui ne se sentirait pas cette vocation se dissociait lui-même de la société. Cela ne repose pas sur un fondement juridique compatible, mais sur les légendes et le mythe yoruba. De toutes les façons, tous les peuples qui se disaient supérieurs n'ont jamais pu apporter de preuves claires et indéniables que les autres sont inférieurs. Dans la plupart des ouvrages sur les Yoruba, Oduduwa serait leur premier fondateur de l'antique ville sainte d'Ifè ; il serait selon d'autres mythes un dieu. Le mythe fondateur n'est pas assez clair. On ne sait pas si le roi Oduduwa a été un simple humain qui a été déifié à sa mort ou s'il est l'un des dieux du panthéon Yoruba. Ce peuple comme tous les autres au monde ont leurs explications de l'origine du monde. Ce regard du monde des Yoruba va faire sortir l'analyse de la manière dont les Yoruba Nago conçoivent la formation du monde des humains.

2.5.2.2. La formation du monde chez les Yoruba

L'analyse de la formation du monde permet de comprendre la place des croyances et des rituels dans la cosmogonie yoruba. La croyance en des dieux, l'existence des maques, intermédiaires entre les dieux et les hommes, sont des éléments indispensables à la bonne marche de la société. Ainsi, chez les Yoruba, tous les éléments de l'univers ont un dieu qui les dirige. Le Dieu créateur s'appelle Otodumare et il règne sur près des centaines de dieux ou Orisha et esprits de la nature qui résident dans les lieux divers. Ce sont les rochers, les arbres, les rivières et les autres éléments de la nature. Les Yoruba pensent qu'en tout élément il y a un «esprit ». Toute chose existe par l'entremise d'un dieu à qui Olodumare. Le dieu suprême a donné un pouvoir. Ces esprits sont la cause des événements heureux ou malheureux. Ils doivent

être honorés aussi pour se prémunir des événements indésirables, les Yorubatoout comme les Fon³⁹ utilisent cette méthode simplement pour demander le sentiment des dieux pour un projet donné. Elle se fait par l'entremise d'un porte-parole qui est le devin, le bokonon chez les Fon et le babalawo chez les Yoruba. Cette séance de divination, c'est consulter le « fa » chez les Fon ou chez les Yoruba. Ifa est d'ailleurs une divinité du panthéon yoruba. Cette séance consiste (...) au plan matériel à disposer seize noix de palmier qui sont manipulées par le devin durant la consultation. Lorsqu'il fait tomber la noix de la main droite dans la gauche, l'opération est répétée de nombreuses fois...

Une tradition du monde Yoruba est celle des guérisseurs traditionnels Yoruba; ils sont très importants dans la lutte contre la sorcellerie, phénomène présent en Afrique noire. Ces guérisseurs se distinguent par des baguettes figurant un oiseau entouré de plus petits volatiles. Mais de nos jours avec la modernisation, ils se font identifier par des plaques d'immatriculation ou des liens sur internet ou bien sur d'autres médias de communication. Le dieu des guérisseurs il est appelé Osanyin. Il est censé guérir grâce à la réflexion et à la science des herbes. Dans le panthéon yoruba, certains dieux sont très importants. Même s'il n'y a pas une hiérarchisation claire que les plus connus sont ceux qui règnent sur la terre, les eaux, le ciel, le fer... Ainsi, d'après ce mythe, Obatala ou Orishanla avait été chargé par Olodumare le créateur suprême de régner sur les eaux. Mais au lieu d'accomplir l'ordre divin, il s'en alla d'abord boire du vin de palme, et à la suite, il s'endormit. Olodumare demande à Oduduwa de le remplacer. Ce dernier a la condition d'être en plus le maître de la terre. A son réveil Obataïa constate que son titre est pris par Oduduwa. Pour mettre fin à la dispute, Olodumare décréta que Oduduwa serait le fondateur de la nation Yoruba tandis qu'Obatala serait celui des hommes.

Ce mythe fait penser que certains hommes sont devenus des dieux à la suite de grands actes qu'ils ont posés ou par la volonté des hommes qu'ils ont dirigés. Pour en revenir aux dieux, un des plus connus est Shango : c'est un

³⁹ Les peuples venus d'Adja tado

dieu qui selon la légende est viril et gaillard, violent et justicier ; il n'aime pas les menteurs, les voleurs et les malfaiteurs. Pour en revenir aux dieux, il y a aussi Ogun, le dieu des forgerons et de tous ceux qui utilisent le fer ; guerriers, chasseurs, cultivateurs, bouchers, pêcheurs... On a également Omolu ou encore Obaluaye qui est le dieu de la santé et des maladies contagieuses. Selon les récits, il serait plus ancien que Shango. Aussi, on note certains dieux comme Oya par exemple est la divinité des tempêtes, Oshun quant à elle, est la divinité de la rivière. Tous les hommes à la recherche de la fortune et la richesse s'adressent à Olodumare. Quant aux chasseurs, leur dieu reste Oshossi. Cette liste de dieux Yoruba n'est pas exhaustive. Les mythes de la création en pays Yoruba ont des explications pour tous les faits de la vie.

2.5.2.3. Justification du choix de la communauté Yoruba

Nago

La communauté Yoruba a été choisie au Bénin en raison de la multiplicité de leur expansion géographique et de la richesse de leur culture.. En focalisant tout notre intérêt sur les Nago-Yoruba, c'est parce qu'ils constituent un des groupes les plus influents de cette zone Adja-Tado voire essentiellement Xweda. C'est aussi parce que les principes de transmission de rite, et des pratiques d'échanges dans les activités commerciales regorgent d'un certain nombre de modèles qui n'ont pas encore fait l'objet d'une étude approfondie. Ce sont ces principes qui vont prendre en compte la signification d'une pratique de consultation que nous observons dans cette communauté. Pour ce cas, les documents spécialisés dont nous nous sommes inspiré se limitent à quelques articles écrits par des linguistes et des thésards. Le corpus est constitué d'aphorismes sélectionnés dans des recueils disponibles et de proverbes que nous avons notés au cours des émissions radiophoniques, télévisées et des conversations quotidiennes. Ces aphorismes ont fait l'objet d'une petite enquête auprès des personnes ressources pour avoir des informations adéquates sur les thèmes abordés et sur leurs circonstances d'emploi ou d'utilisation. Par l'utilisation de cette pratique de consultation, les

Yoruba possèdent des principes de transmission du savoir sous un modèle d'apprentissage donné. Le monde économique de cette communauté nago tourne autour du commerce, de l'agriculture et d'autres activités secondaires....Il est important de remarquer que l'organisation politico-administrative des yoruba est plus liée à leur culture. Ici, apparaît une différence majeure dont il n'est point besoin d'attendre pour parler. Les Yoruba ont une stratification politico-administrative très forte et assez claire, ce qui est d'ailleurs à l'origine de la création des Royaumes Yoruba au cours des siècles passés.

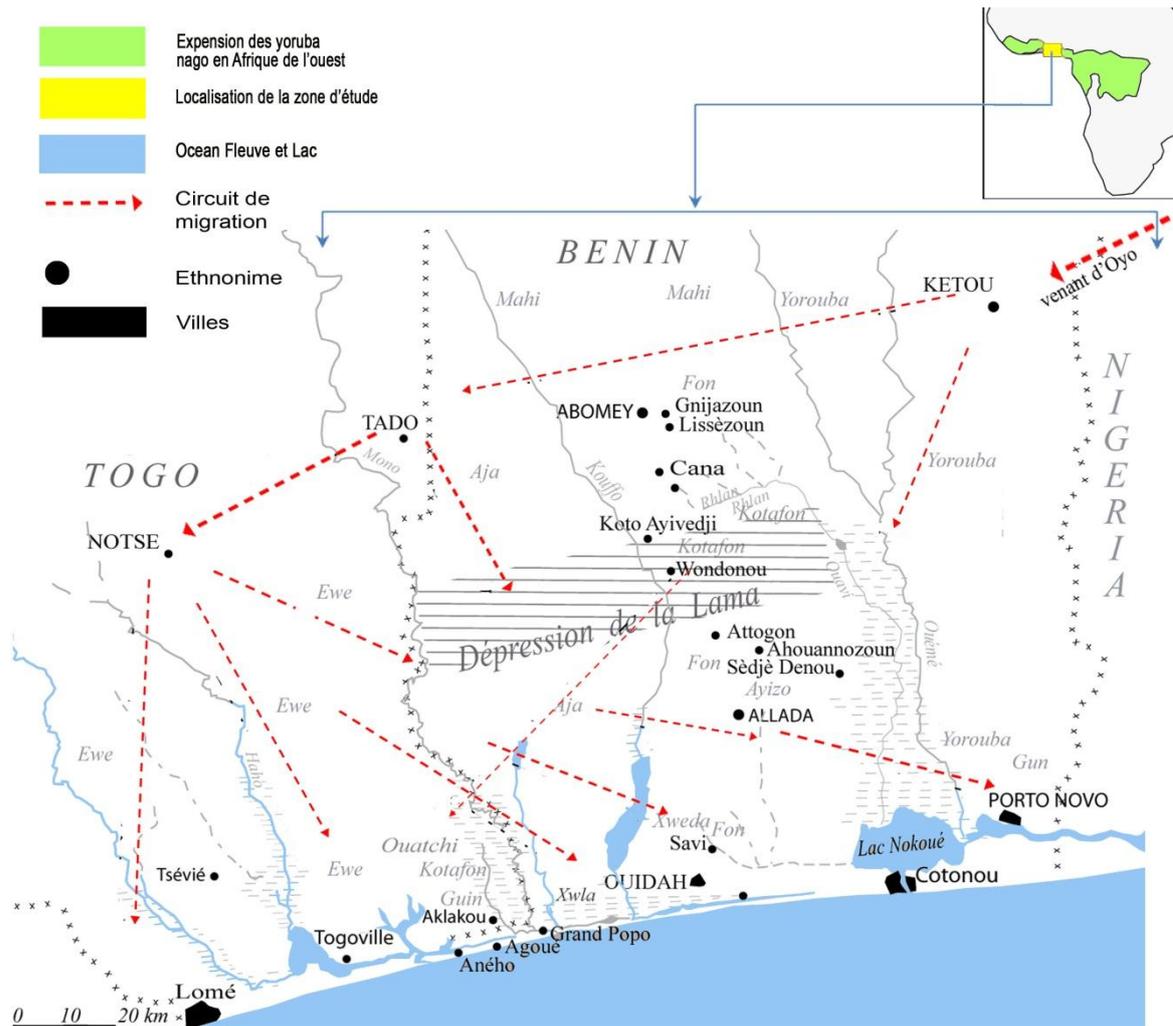


Figure 10: Carte de l'expansion des yorubas nago en Afrique de l'ouest : localisation de la zone d'étude

2.5.3. Présentation de quelques pratiques de la communauté yoruba

2.5.3.1. Spécificités de la communauté de pratique

Le terme de « communauté de pratique » est une notion récente qui donne encore lieu à de nombreuses publications et controverses scientifiques bien que ce qu'elle représente et induit soit majoritairement accepté par la communauté scientifique.

L'utilisation de la notion de « communauté de pratique », en anglais : « community of practice », dans les différents discours scientifiques apparaît au début des années 1990. Cette notion, formalisée une première fois par J.S. Brown et P. Duguid (1991) et reprise par Jean Lave et Étienne Wenger (1991), est par la suite développée et enrichie par Étienne Wenger (1998; 2002) jusqu'à ce que celle-ci devienne un concept puis une théorie : la théorie des communautés de pratique.

Aujourd'hui, en définissant un type particulier de communauté dont la particularité est d'être construite sur l'expertise et la pratique de ses membres, cette théorie est une avancée majeure dans le domaine de la sociologie de la connaissance et dans le domaine de l'organisation de connaissances.

Selon les perspectives présentant la « communauté de pratique » comme un groupe social porté par des objectifs de partage d'une praxis, ce type de communauté existe donc tant que la pratique peut être partagée, voir améliorée. Il s'agit là du moteur des objectifs communautaires qui conduisent les membres à s'investir dans la communauté.

Les membres de communautés de pratique sont donc mus par une volonté partagée d'échanger par, et sur, la pratique, pour leur propre bénéfice comme pour celui de la communauté à laquelle il s'associe. Pour arriver à cet objectif, ils mettent alors en place une réponse collective caractérisée par des échanges de connaissances (Soenen, 2006). Pour cette raison, une communauté de pratique permet à ses membres de partager expériences et connaissances, favorisant ainsi l'émergence de nouvelles approches en réponse à des problèmes communs. En cela les connaissances mobilisées par les membres d'une communauté de pratique sont de l'ordre du savoir-faire, ou d'un *know-how*⁴⁰ pour reprendre la terminologie de Spender (1996). Dans ce contexte de « praxéologie », la connaissance des membres qui pourrait être perçue comme un output intangible d'un processus de partage de

⁴⁰ Ce *know-how* revêt alors toutes les caractéristiques d'une connaissance tacite.

pratique est que sous la forme d'un savoir-faire (Wenger & Snyder, *Communities of Practice : The Organizational Frontier*, 2001).

A travers la dimension partagée et distribuée des activités collectives (Wenger, 1998), la théorie des « communautés de pratique » offre donc une approche praxéologique de la connaissance (Amin & Cohendet, 2004) qui est portée par la pratique et l'expertise de ses membres. Pour Etienne Wenger, la « communauté de pratique » est comme un support socio-organisationnel spontané qui offre un espace social praxéologique permettant aux membres de cette dernière de résoudre rapidement des problèmes, référencer et transmettre des connaissances, développer des compétences utiles et opératives. En cela la théorie des « communautés de pratique » sert alors de support à la consolidation d'une théorie sociale de l'apprentissage.

Une autre spécificité des communautés de pratique peut être mise en lumière sous un éclairage info-communicationnel, appuyé par les théories de l'action située. En effet, au sein d'une communauté de pratique « Faire » c'est être capable de réaliser une tâche et c'est donc signifier à soi-même, mais aussi aux autres membres de la communauté, que l'on possède l'expertise ainsi que les connaissances et les savoirs sous-jacents qui sont nécessaires à la réalisation de cette tâche.

2.5.3.2. Le masque une spécificité des pratiques chez les Yoruba Nago

Le masque c'est la forme d'art qui a fait connaître les Yoruba. En d'autres termes c'est à cause du masque que les premières études sur ce peuple se sont faites. Si le masque est l'une des formes d'art connues, il n'est pas la seule. Les Yoruba ont développé la fabrication de statuettes et des figurines. Les Guéré-Wobé eux ont altéré les autres formes d'art. Mais ils possèdent comme la plupart des peuples noirs des totems, des forêts sacrées, des montagnes, des rivières dont seuls les adeptes et les disciples peuvent les utiliser chez eux. Cette communauté de pratique se « présente comme des

entités sociales constituées autour du développement de compétences et des savoirs pratiques de leurs membres » (Peillon, Boucher et Jakubowicz ; 2006) que nous allons développer à la suite de cette ligne.

« Les idoles » et les statues peuplent les couvents sacrés c'est-à-dire les lieux d'initiation. La nécessité de garder les masques dans un lieu clos a amené les populations yoruba à organiser des endroits sanctifiés. Ces forêts sont des zones interdites au public et aux non-initiés. Là reposent les masques. De façon plus pratique, c'est le lieu où sont entreposés les tenues et les accessoires des masques. L'ouest de la Côte d'Ivoire étant une région de montagnes, il n'est pas rare d'en trouver qui soient sacrées ou au moins qui soient des lieux de pèlerinage pour d'autres rites coutumiers. Certains mythes d'origine rappellent d'ailleurs que les masques viennent des montagnes. Ces lieux seraient devenus des sortes de "lieux saints", des lieux de pèlerinage. Les fleuves et les rivières sont sacrés à cause des masques. Un cours d'eau devient sacré parce qu'un masque a affirmé que ce fleuve et tout ce qu'il contient lui appartiennent. De ce fait le fleuve et tout ce qu'il contient ne peuvent ou ne doivent être touchés sous peine de graves sanctions. C'est le cas avec la rivière N'zê à Zagné localité de l'ouest de la Côte d'Ivoire. Le pays yoruba est plus disparate dans le domaine artistique. Outre le Guèlèdè, de nombreuses sociétés plus ou moins secrètes ont leurs propres rituels et exercent leur pouvoir religieux. La société Ogboni considérée comme la plus puissante est gardienne des traditions, mais ce n'est pas une société du masque. Elle est constituée de certains notables qui ont pouvoir de décision et de justice. Une autre société secrète et à masque est celle des Egungun qui honore les ancêtres. Elle a un rituel propre, des tenues, des masques et un rôle différent du Guèlèdè ou des Ogboni. Les sculpteurs yoruba ont également produit des coupes représentant des scènes de la vie quotidienne. Il existe plusieurs sortes de coupes. Généralement elles représentent un oiseau, « un coq et un serpent en lutte, un serpent et un lièvre, un coq et un poussin, un bélier, un calao, etc. Le coq et le serpent en lutte est une scène allégorique qui représente le combat de l'homme symbolisé par le coq qui serre dans son bec le serpent comme proche des sorcières dont il est le messager. Certaines de ces représentations servent à la divination, mais d'autres entrent dans les

rites de guérison ou même existent pour rehausser les attributs royaux. Chez les Yoruba, il existe aussi les sculptures commémoratives. « Ces œuvres qui représentent des faits, des personnages mythiques ou légendaires se rencontrent principalement dans certaines régions assez bien localisées, caractérisées par leurs modes traditionnels de gouvernement, par l'existence d'un roi divin qui au moins détient théoriquement le pouvoir temporel et spirituel : c'est le cas à Bénin city au Nigeria. »(Laude, 1966,p. 284). Peu de statuettes donnent une impression plus véritablement royale que certaines têtes d'Ite ou du royaume du Bénin (la cité, état au Nigeria), magnifique expression de l'orgueil national d'un peuple guerrier, persuadé de sa prééminence. Il s'agit là de la personne royale et la hauteur, la dignité, l'impassibilité de ces œuvres montrent la découverte de tous les prestiges associés à la noblesse du sang et à la fierté des exploits accomplis.

Le développement des phénomènes des idoles et des sculptures chez les Yoruba Nago incarnant des êtres immatériels. En fait, ces deux phénomènes se confondent. Toutefois, certaines statuettes peuvent être formellement reconnues comme les objets rituels.

Une autre forme d'art développée chez les Yoruba est la poterie ainsi que le tissage. La poterie est généralement l'œuvre des femmes. C'est un travail artistique qui nécessite un long apprentissage et une dextérité particulière avec des techniques bien pointues. Les potières sont importantes chez les Yoruba parce qu'elles fabriquent des objets nécessaires à la vie quotidienne : les jarres, les marmites et des récipients divers. Quant aux tisserands, leur activité permet aux hommes de s'habiller et d'habiller le reste de la famille. Ce sont eux les fabricants de cotonnades utilisées par les masques.

Poussant un peu plus loin nos tentacules, nous constatons que les Yoruba et les Wé de la Côte d'Ivoire ont en commun des pratiques à la seule différence que les masques ou Glas contribuent au contrôle social. Le pouvoir du masque est ponctuel. Son autorité est souveraine et exclusive seulement le jour où il se produit au village. Les autres chefs s'effacent momentanément devant lui. Le reste du temps les masques ont le même statut que les autres hommes du village et ne bénéficient d'aucun privilège. Mais « les masques sont le cœur de la culture ivoirienne. La Côte d'Ivoire est une terre, une

civilisation du masque (...) » (Houelleur; 1991,p.46), il poursuit en disant que les Wê sont les inventeurs du masque d'épouvante. Ils le sont parce que la première impression qui domine quand on regarde un masque wê c'est la peur et l'effroi. Le masque a occulté toutes les autres formes d'art en pays wê. Les Dan, voisins immédiats des Wê au Nord et à la frontière avec la Guinée ainsi que les Sénoufo, les Gouro. Les Baoulé sont autant d'utilisateurs ivoiriens de masque. Mais leur style est différent de celui des Wê.

2.5.3.3. Spécification des masques : une pièce d'art

Une enquête vers quelques doyens de la faculté du domaine donne le constat que la plupart ont tendance à faire un regard oblique vers le comportement socio-politique et culturel du peuple ou de la communauté Yoruba Nago avant de s'intéresser au sujet. Ce comportement des spécialistes de l'art nous amène à faire une observation de la vie socio-politique et culturelle des Yoruba Nago. Ici, nous nous attacherons à connaître les procédés, les règles et les lois qui régissent l'institution du masque. Mais d'abord quelles définitions peut-on donner du masque depuis ses origines jusqu'à aujourd'hui ? Le terme « masque » regroupe plusieurs définitions. « Au départ on peut le définir comme un faux visage fait en carton peint de matière plastique, de tissu, de bois taillé dont on se couvre la figure pour se déguiser ou dissimuler son identité. En Occident ce masque désigne son porteur ou encore l'outil que les orfèvres utilisent pour fabriquer des ouvrages de métaux (...) » (Allard et Lefort ,1984, p : 12). « Sur le plan physique, c'est l'aspect réel d'un visage humain ou son aspect anormal lorsqu'un état pathologique est en cause, c'est ce qu'on appelle une fausse apparence. Il peut aussi être la reproduction d'un visage, d'une tête sculptée qui est un motif d'ornementation consistant à reproduire le masque d'une personne ou d'un animal. » *ibid* Sur le plan pratique et médicinal, c'est une sorte de protection pour anesthésier ; cela permet d'introduire dans les voies respiratoires un gaz destiné à endormir artificiellement un patient. Dans le cadre général et militaire, on a aussi des définitions variées. Le masque « peut être une masse de terre surélevée dont se servent les militaires notamment les fantassins pour se protéger contre la

vue de l'ennemi. » C'est aussi un accessoire des plongeurs subaquatiques isolant de l'eau, les yeux et le nez. Sur le plan socio-religieux, le masque est la forme stylisée du visage ou du corps humain ou animal avant une fonction rituelle.

Le sud de la France, le terme provençal « masco » provient de masque et désigne ainsi bien le masque que la sorcière. De tout ce qui précède, il ressort que le masque introduit l'idée de dissimulation, de protection. Le port du masque laisse transparaître l'idée de revêtir une personnalité différente de la sienne propre, à la limite contradictoire. Mais de quand datent les premiers masques ?

Les origines africaines du masque sont évoquées dans plusieurs ouvrages dont «Les Arts de l'Afrique noire» de Laude (1966 p. 381). Cette partie de notre étude s'est basée essentiellement sur cet ouvrage. Selon Laude (1966) les premières représentations de masque ont été découvertes au Tassili dans le Sahara algérien et à Ennedi au Tchad et elles sont antérieures à l'ère chrétienne. Malheureusement, il ne donne pas une date plus précise. On apprend juste que c'est avant le début de notre ère. « On associait institution du masque à des peuples dont l'activité principale est l'agriculture et qui sont devenus sédentaires. » (Laude, 1966, p. 196), mais il existe des peuples « agriculteur », c'est-à-dire des peuples sédentaires et agriculteurs qui ne connaissent pas ou plus le masque. En Côte d'Ivoire, des peuples lagunaires comme les Ebré et les Appolo situés à l'extrême sud du pays sont des peuples proches de la côte maritime. Ils ne connaissent pas le masque, mais ils ont des sociétés secrètes, de plus, ces peuples ont toujours des rites d'initiation, des fêtes de générations ou d'autres cérémonies traditionnelles, d'autres peuples comme les nomades n'ont pas le masque par nécessité d'être le plus léger possible dans leurs déplacements. Nous avons approché des détenteurs des traditions me et yoruba. Aucun d'eux n'a pu nous donner une date même approximative de la création des masques. Tous prétendent que les masques datent de la création de leur peuple. De ce constat, on peut penser, malgré quelques réserves, que l'histoire du masque remonte à celle des premiers hommes, dès que le caractère religieux de l'homme est né, les premiers masques ont été créés. Depuis les origines, le masque est un monde

de dieux, de héros, de mythes, et de légendes fantastiques (Allard et Lefort 1984 ; p.13).

En général, ce sont les hommes qui portent le masque, mais on a des masques pour les femmes chez les Mandé, groupe ethnique se retrouvant en Guinée et en Côte d'Ivoire.

2.5.3.4. Les origines de la pratique du Guèlèdè.

L'origine du Guèlèdè a été rapporté par plusieurs travaux des chercheurs au rang de (Rivallain et Iroko, 2000, p.150) qui ont évoqué certains travaux déjà publiés par (Drewal et Thompson, 1990, p.306). Ainsi, une première version affirme la forme et la couleur, leur costume et la manière de danser. A son éveil, l'homme serait devenu le porteur du Guèlèdè.

La seconde version veut que le Guèlèdè ait débuté dans une famille royale, après une dispute entre des héritiers jumeaux qui avaient pour nom : Akan et Adébiya. Initialement, le pouvoir devait être exercé par Adébiya mais il en fut arraché par son frère Akan. Fâché, Adébiya aurait quitté la ville de Kétou, et serait devenu porteur du masque Guèlèdè. Akan l'usurpateur, à sa vue, aurait pris peur et décidait de s'enfuir. Devant le Conseil des Anciens, Adébiya se serait découvert et fut rétabli dans ses droits.

La troisième version de l'origine du Guèlèdè nous renseigne que après avoir fait une usurpation du pouvoir, Adébiya sentant sa vie menacée, se serait enfui dans un village au Nigeria. L'usurpateur l'aurait poursuivi pendant un certain temps ; Adébiya aurait eu l'idée de créer à l'entrée du passage menant à sa cachette, un éventail fait de deux cordes décorées avec des coquilles d'escargots montées d'une effigie couverte de peau de banane séchée ; unealebasse peinte en blanc ressemblant à une tête humaine recouvre l'ensemble. Akan dans la poursuite de son frère se retrouve face au piège qu'il toucha, celui-ci fit un étrange bruit. L'étrangeté du bruit conjuguée au fait que cela se passait la nuit, fit fuir Akan et Adébiya serait revenu après cela, pour reprendre son trône.

La quatrième version se déroule à Kétou au Bénin et à Ilobi au Nigeria. C'est l'histoire d'un couple qui vivait à Kétou et qui perdait tous ses enfants à la naissance. Consulté, l'oracle lui conseilla de s'installer en dehors des limites

du village et d'y rester. Le couple s'installe alors à Ilobi. De plus l'oracle demanda au mari de se couvrir d'un masque fait selon les instructions du prêtre d'Ifa (le devin). Cette fabrication devrait avoir des bracelets en fer au poignet et au cou.

Enfin l'homme devait danser avec cela pour apaiser la colère des dieux et esprit des mères⁴¹. Après ce rituel, le couple a pu avoir des enfants et ce fut le début des festivités en l'honneur du guèlèdè. Ce serait de cette légende que viendrait le rattachement du Guèlèdè au culte de la fertilité. Ce sont les récits qui relatent la naissance du Guèlèdè. Mais il est toujours rattaché à une autre institution l'Efe, qu'il convient de décrire sommairement. Dans la plupart des ouvrages consacrés aux Yoruba et à leur culte, le culte guèlèdè est associé au : Efe. Le guèlèdè est un culte du jour, l'Efe apparaît la nuit. (*Idren in Gelede families inherit the authority to perform but the ultimate decision depends on Personal interest and talent*)⁴² Dès la tombée du jour, les préparatifs commencent pour la cérémonie Efe. Ceci se déroule entre 21 heures et 22 heures au marché central ou sur la place du village. La plupart du temps, hommes, femmes et enfants sont invités de même que les étrangers et toutes les personnes même celles qui sont mal intentionnées. Pour cela les gens apportent les lampes, des chaises, des nattes et des nourritures. Quand le premier coup de tambours résonne, le spectacle commence. Les chanteurs sont appelés les porteurs de nouvelles et ils se présentent par paire : un mâle et une femelle. Toute la représentation est basée sur des références et des cautions adressées aux dieux sous forme **d'incantations et/ou de proverbes**. Ainsi, le « porteur de nouvelles » très attentivement, commence à honorer les dieux, les ancêtres, les femmes et les aînés. Le spectacle dure toute la nuit avec des interludes au cours desquels les tambourineurs font danser au public. Il y a plusieurs types d'Efe mais le masque Efe qui ouvre le spectacle au début de la nuit et la clôture un peu avant le lever du jour s'appelle l'Efe Oro. Il est la divinité de l'autorité. Il y a plusieurs types d'Efe

⁴¹ Roi ayant effectivement régné à Kétou comme 42e roi entre 1853 Parrinde, 1997 :143

⁴² *Guèlèdè les enfants héritent leur autorité ou leur fonction de leur famille, mais l'enracinement dépend de...*

mais le masque Efe qui ouvre le spectacle à la tombée de la nuit et la clôture un peu avant le lever du jour s'appelle l'Efe Oro. Il est la divinité de l'autorité. Un autre mythe à propos des origines du Guèlèdè et de l'Efe montre qu'« à l'origine de la société guèlèdè est un mythe qui associe danse de masque et de fertilité. Il y avait bien longtemps que la sorcière Yewajobi, mère de tous ne pouvait plus avoir d'enfants. » (Rouchon, 1996, p.34-35).

Sans doute avait-elle fauté. Mais elle ne pouvait se consoler de cet état. Elle se fait procurer des images de bois et les coiffer ; orner ses bras d'anneaux de métal. Elle se masqua, se para et dansa. Peu de temps après, un petit garçon naquit. On l'appela Efe, synonyme de la plaisanterie. Puis s'ensuivit une petite fille. Lorsque celle-ci fut grande, la mère la surnomma Guèlèdè parce qu'elle était très grosse et qu'elle dansait aussi comme sa mère. Mais quand Efe et Guèlèdè voulurent eux aussi des enfants, ils remarquent que cela leur était impossible. Guèlèdè alla voir le grand Oracle d'Efe qui prodigua les mêmes conseils que ceux qu'il avait donnés à sa mère. Yewajobi, remit à sa fille ses anneaux de métal parée de tous les attributs requis, elle dansa sous le même rythme. Ainsi, Efe et Guèlèdè purent avoir des enfants ». Cette légende lie les deux cultes au point d'en faire à l'origine des êtres issus d'une même déesse. Cette idée ne vient pas contredire diamétralement les autres qui existent. Mais le lien Efe- Guèlèdè est mieux mis en exergue. Ils sont de la même famille alors que dans d'autres mythes l'un, le Guèlèdè représente le jour et l'autre (L'efe), la nuit.

2.5.3.5. Techniques temps et lieux de fabrication des masques

Les sculpteurs Wê et yoruba sont soumis aux mêmes règles. Ils utilisent apparemment les mêmes instruments : haches, hachereaux, herminettes et poinçons de divers types. Selon Drewail (1990 p.263), le sculpteur yoruba utilise trois types d'outils : ce sont des haches appelées ashè odun ; des machettes appelées àdà et deux autres types d'outils : ce sont des lames larges avec les deux côtés affutés et tranchants appelés àwon ; il y a aussi d'autres lames étroites, minces et effilées appelées iso ainsi que des couteaux appelés obé. Le type d'arbre recherché en pays reste le minus de la famille

des mimosacées comprenant l'acacia et le faux robinier. Le sculpteur Wê utilise la hache pour abattre, biter le bois en gros morceaux ou en rondins. Quand ils sont dessinés, ils se livrent à des ajouts, le masque reste entouré de mythes, le travail du sculpteur se fait presque dans le secret le plus absolu. Nous avons rencontré des anciens du pays wê qui nous ont parlé de leur travail, mais nous n'avons pas pu assister à la pratique. Les membres de cette communauté ont développé des compétences à travers des pratiques offertes et attendues par la communauté. C'est donc le pôle d'attraction de la communauté yoruba et elles représentent l'intérêt de ses membres Creplet (2003).

Chez les Yoruba, la sélection du bois tient compte de considérations esthétiques et spirituelles. Les types d'arbres recherchés sont le *cardia milleni* ainsi que le *ricinodendron africanus* que les Yorouba appellent le Erinmadu. L'utilisation de l'Erinmadu de couleur jaune claire est attestée par le vieux Igbo lors de son interview à Kétou. Il utilise également l'iroko ou *chlorophora excelsa* ; c'est un arbre sacré pour certaines populations du Sud du Bénin, notamment les Yoruba. Son abattage est strictement interdit. Le *cordia milleni* et le *ricinodendron africanum* sont les types d'arbres utilisés pour les Guèlèdè. Leurs bois sont brillants et légers. Ils sont aussi faciles à travailler (sculpter) et n'ont pas trop de nœuds. En fait si le bois a une couleur terne, le masque n'est pas éclatant. Il doit être de couleur claire. Cela n'est pas lié directement au caractère sacré, mais plutôt à la perception que les hommes ont du masque. Le bois est mis dans l'eau pour le garder mouillé pendant toute la période de sculpture. Le bois frais est aussi préféré pour des raisons spirituelles ; les Yoruba pensent que les arbres vivent et sont des entités qui grandissent. Ils possèdent la force vitale ou ase en eux. Quand un sculpteur coupe un arbre, il considère de façon métaphorique qu'il fait couler « son sang ». Son action doit être observée comme un sacrifice au dieu patron des forêts Ogun. Le sculpteur dans ce cas ne peut pas être n'importe qui de ce fait. Chez les Guéré-Wobe, le sculpteur travaille à l'abri de regards à l'intérieur dans les couvents et c'est pratiquement toujours un homme initié au port du masque. Ce qui empêche de dévoiler les modalités de création du masque. Mais les instruments utilisés sont les mêmes que ceux des

sculpteurs Yoruba. Mais ce sont tous des artistes et des artisans. Ils sont sculpteurs, designers, forgerons, tatoueurs, potiers, tisserands, brodeurs, teinturiers. La plupart des savoir-faire de ce groupe d'individu peuvent être héréditaires ou liés à l'apprentissage. Les qualités requises pour réussir sont la patience, la concentration, l'écoute, la performance et la persévérance. Le travail artistique inclut le projet, la décoration et le polissage de l'objet. Les articles que les Yoruba appellent *Onisotta* sont distingués par leur habileté. Les tenues guèlèdè sont faites dans le couvent yoruba comme Kétou au Bénin ou Idahin et Meko au Nigeria. Pour les Guèlèdè, les tenues comprennent les foulards des femmes, de lourdes parures multicolores et des jupes de femmes mises de différentes manières. Ces tenues sont apportées par des anciens adeptes et elles sont empruntées aux femmes juste avant l'entrée en scène pour danser. Selon Drewal, il n'y a pas de costumes fixes cousus. Il n'y pas de sélections de tissus particuliers, autres tenues comme les couvertures sont aussi incorporées. Les Guèlèdè mâles par exemple ont des costumes brodés de carrés et alignés de multiples lignes. Un tel costume transcende la réalité et proclame le patronage de la communauté. Souvent le sculpteur peint lui-même le masque, d'autres fois le client ou une autre personne le fait. Ce n'est pas de la responsabilité obligatoire du client de repeindre le guèlèdè. Depuis le milieu du XIXe siècle, les Yoruba ont importé certaines coutures, mais les décorations traditionnelles continuent d'être prisées dans certaines régions. La peinture traditionnelle utilise des minéraux de pierres écrasées pouvant donner des couleurs variées, le rouge, le marron, le jaune, l'orange, etc., et les écorces de l'arbre appelé Ebè auxquelles s'ajoute du savon noir pour sérialiser la couleur noire. Le sculpteur Yoruba utilise l'indigo pour le bleu kaolin pour faire le blanc. Le saupoudrage final est fait avec de l'eau ou dans d'autres cas avec le jaune d'œuf pour épaissir la couleur ou le blanc d'œuf pour réduire ou adoucir des traits. Le choix des teintes est basé, premièrement sur leur aspect visuel dans la précision et la séparation des parties du visage. Le blanc, la couleur de la fraîcheur, domine les masques représentant la « Grand-mère », pendant que le rouge est associé au chaud et aux forces ouvertement agressives. Les autres parties du masque sont recouvertes avec d'autres couleurs. Mais le masque n'est pas achevé tant que

le poinçon n'est pas intervenu. Il perce le bois ou grave quelque chose dessus. Tout arbre ne peut servir à fabriquer le masque. Un arbre épineux à feuilles et à fleurs, est utilisé par les sculpteurs Guéré-wobè. Le sculpteur se met au travail dès qu'une révélation lui est faite. Cette révélation sur vient lors d'une fête ou lors des funérailles. Elle se manifeste par des esprits du masque et à n'importe quel autre moment qu'il juge opportun. Les ajouts sont de plusieurs types. " Ce sont souvent des couleurs au niveau vicié : le noir, le rouge, le jaune, mais aussi le blanc. Ces ajouts comprennent des éléments extérieurs. Chez les Wê (...) ce sont fréquemment des plumes d'oiseaux comme le faucon, le touraco, le calao, et plus rarement l'aigle (...) C'est aussi souvent des pointes en fer, des pelages, des poils ou des peaux de lissiers (...) ou de mouton... » (Gnonsoa, 1983, p.10 et 14) Ce sont ces éléments importants qui confèrent la charge mystique au Gla. Quand ils manquent, il n'y a pas de masque. Un masque peut tout au long de sa vie «acquérir de nouveaux éléments» : plumes, peaux, crocs d'animaux. Il change de statut et devient plus important. En général ce sont les masques guerriers qui bénéficient de ces faveurs s'ils se sont distingués pendant une bataille. A propos de ce manque d'échanges consistants, Gnonsoa (1982 p.22) écrit : Il y avait quelques marchands qui allaient au-delà du pays wê à la recherche de certains produits comme les tissus, les ustensiles de cuisine et les autres outils. On explique pourquoi les Wê et leurs masques ne pouvaient pas entreprendre de grands voyages. Pour eux, l'insécurité était telle que, celui qui s'aventurerait à l'étranger risquait d'être pris en captivité. S'il y a insécurité, il y a donc impossibilité d'échanges, en d'autres termes, c'est le peu de contact avec l'extérieur et la peur du territoire inconnu et des mœurs de l'étranger qui ont empêché les Wê de connaître une grande utilisation des cotonnades, par ailleurs le raphia finement tressé servait à « catalyser les forces négatives pour en changer le signe » (Rémy, 1989, p.32). Un point commun avec les Yoruba est que le faciès définitif du masque c'est souvent le bambou, cette plante à tige cylindrique. Un autre élément est la technique de terre battue de couleur rouge ocre qui s'est généralisée depuis les premiers Yoruba. Kétou est une parfaite illustration de la maîtrise du travail de la terre battue et du bois. Avant d'être portés lors des cérémonies,

les masques en bois doivent recevoir des prières et eau lustrale ou eau de purification. Chez les Yoruba, les masques sont présentés « deux à deux » à même le sol de la maison sanctuaire où ils sont conservés. Les détails de cette sacralisation ont été consignés par Drewal et Thompson - Drewal (1990 p. 132 et 152 - 156). Devant eux, sur deux petites nattes, est disposé l'autel composé de trois coupelles en terre contenant de l'eau et des plantes, unealebasse- gourde, un os, un grand ancien canari à deux anses et long col, enduit de blanc, et un aliment de fragments de noix de cola. Les jeunes filles agitent leur hochet enalebasse et l'on verse de l'eau sur les noix de cola. A genoux, le responsable des masques et un homme plus jeune tentent de saisir avec la bouche des fragments de cola puis ils boivent l'eau. La cérémonie est rythmée par un gong en fer double, frappé à l'aide d'un morceau de bois blanc. Les femmes initiées récitent des prières à l'intention de chaque masque au fur et à mesure que ceux-ci sont aspergés avec l'eau du lac dans un ordre bien précis ; chez le Wé cette sacralisation n'est pas aussi détaillée. Les sculptures prennent plus de temps dans la fabrication du faciès et dans l'ajout des éléments extérieurs : plumes pelages, crocs, queue, ou cornes d'animaux. Avant le port des masques, les candidats subissent des épreuves. Ainsi dans la localité Tai à l'ouest de la Côte d'Ivoire à une trentaine de kilomètres du Liberia, les conditions sont simples : en premier, ne peuvent porter les masques que des hommes ayant subi l'épreuve de la circoncision, la suite des épreuves dont la plus importante est le coma qui survient après l'absorption de certains breuvages. On peut ne plus se réveiller du coma ; mais quand on le fait, on devient porteur de masque. La cérémonie est dirigée par un homme âgé, initié.

Le pouvoir de cette zone de société secrète est ponctuel. Après le coma, les nouveaux initiés font des cérémonies pour éloigner de la communauté les grandes calamités que sont les invasions, les épidémies, la sécheresse et l'infécondité. Ils procèdent aux sacrifices expiatoires pour protéger la communauté : Ils dénoncent aussi les activités maléfiques de certains individus. Mais aujourd'hui, l'initiation par le coma a pratiquement disparu parce que les candidats la considèrent comme trop dangereuse. L'initiation au masque dure encore un mois, mais l'accent est mis plutôt quesur des pas de

danse et le chant. La cérémonie de sacralisation ne se déroule pas de façon stéréotypée dans les pays Wê. Cette remarque est aussi valable pour le pays yoruba. Chaque localité a ses spécificités au niveau du masque et des cérémonies de sacralisation. En pays Wè, la maîtrise des pas de danse accélère l'entrée dans le monde du masque.

En résumé nous constatons que cette communauté de pratique Yoruba Nago est donc un groupe d'individus liés de manière formelle et informelle qui partagent une pratique ou une passion, leur concèdent une forme d'expertise socialement reconnue. Car les difficultés rencontrées par les sculpteurs des peuples Yoruba Nago déterminent leur dextérité. Aussi lors de son travail, il peut arriver que le sculpteur rencontre un nœud difficile à enlever du bois. En général le sculpteur Wé l'intègre à la figure à fabriquer. En d'autres termes les sculpteurs ne font pas trop d'effort pour arrondir les arrêtes de faciès. Ce sont des éléments qui donnent sa force aux masques. Chez les Yoruba c'est la recherche des richesses et les scènes ou les objets de la vie quotidienne placés de façon allégorique qui dominent. Par ailleurs, les artistes sculpteurs travaillent dans des conditions souvent proches. Ils terminent le travail de sacralisation dans le mystère. Cette cérémonie est interdite aux non-initiés. Quant au lieu de travail, il y a aussi des ressemblances. C'est souvent le couvent du Guèlèdè.

C'est d'ailleurs ce qui conduit Alain Cucchi (2006) à noter que ce qui caractérise les communautés de pratique c'est aussi bien le mode d'organisation et de coordination du travail de ses membres, que les échanges intenses et volontaires de savoirs tacites qui sont réalisés dans un espace identitaire partagé donnant du sens à l'action entreprise.

2.5.4. Caractéristiques de la communauté de pratique Fa

2.5.4.1. Caractéristiques en termes de pratique

L'ensemble des auteurs s'accordent sur une pratique de consultation qui prend en compte un dispositif dans une sociologie donnée où les pratiquants spécialistes (Babalawo) en langue Yoruba sont les détenteurs du secret. De même, il est à remarquer que l'ensemble des dispositifs de consultation et les

résultats qui émanent des diagnostics faits se traduisent par un rapport d'audit représenté par des schémas ou des figures dont la combinaison peut être décrypté par d'autres consultants du fa ou un initié du Fa. S'il est donc possible de conserver, de diffuser et de décrypter les pictogrammes issus des consultations, alors nous ne sommes pas en face d'une expérience ou des connaissances qui prennent forme au travers de routines et de rituels qui n'appartiennent qu'à la communauté (Spender, 1996). Mais plutôt dans une situation où l'information est bien codifiée, ce qui se positionne dans un système de Management des connaissances. Le Babalawo dans une stratégie de management des connaissances repositionne le rapport d'audit et ressort les résultats en tenant compte du contexte passé et actuel du consultant. C'est bien la logique de Ouni et Duzert (2004) ainsi que Ferrary et Pesqueux (2006) quand ils ont fait remarquer que les systèmes de gestion de connaissances se placent au-delà des systèmes d'information classique des organisations. Il s'agit de dispositifs qui s'articulent autour de phénomènes de connaissances et qui peuvent prendre trois aspects : technologique ; socio-technique ; humain et social. Certes il faut reconnaître que ces routines, ces rituels et ces autres pratiques, enrichissent alors le répertoire de « *ressources communes* » qui est offert par la communauté de pratique à ses membres, contribuant ainsi à la définition de l'identité de la communauté Yoruba Nago. Tous les corpus de connaissances et technologies africains ne sont pas mêlés la dimension magico-religieuse ou mystique dont on croit pouvoir en faire la marque identitaire. Il existe donc des savoirs hautement et purement positifs qui ne doivent rien au mystérieux ni de près, ni de loin. Il y en a aussi sans doute dont l'apparence occulte n'a pour fonction que de protéger le savoir le plus positif de la curiosité de profanes non-initiés. Aussi, les communautés de pratique Yoruba Fa sont-elles caractérisées par une identité communautaire forte qui est organisée autour de la pratique et de l'expérience de ses membres. Dans cette perspective, avec la spécificité de leurs activités et des connaissances (savoir et savoir-faire) qu'ils détiennent, le groupe social est homogène au sein de la communauté.

2.5.4.2. Les moyens traditionnels de transmission des connaissances chez les Yoruba Nago

Le fa, un moyen de consultation chez les Yoruba Nago, est organisé, est transmis en lien familial direct, c'est-à-dire des communautés des membres d'Ifa fondées sur l'élaboration de liens initiatiques entre leurs membres, calqués sur le modèle de la famille biologique.

La structure hiérarchique de la communauté du culte Fa est réalisée à partir de l'expertise reconnue et admise de ses membres, au sein d'une école de culte Fa ou Kpéto est dirigée par un « père spirituel » et/ou une « mère ». Les liens initiatiques tissés entre initiés et chefs de culte sont à la base de la constitution de vastes réseaux d'individus par lesquels circulent les savoirs et savoir-faire liés aux pratiques. C'est cet aspect qui conduit Étienne Wenger (1998) à constater que l'une des caractéristiques principales d'une communauté de pratique est l'auto-organisation dont font preuve ses membres engagés volontairement dans les activités offertes par la collectivité. Ainsi, cette auto-organisation informelle, fondée sur la reconnaissance par les membres de la communauté du niveau de compétences des uns et des autres, permet au système social construit, de vivre au-delà des contraintes structurelles des organisations auxquelles sont soumis les membres d'une communauté de pratique. Là encore, Étienne Wenger insiste sur la création et la reconnaissance d'une identité collective au sein de la communauté qui est alors l'outil d'autonomisation de ses membres vis-à-vis d'une organisation extérieure. A ce titre, il y a donc une construction réflexive des membres de la communauté et de la communauté de pratique elle-même. Pour la communauté de pratique Ifa, elle offre à ses membres un support afin de se construire socialement ainsi que cognitivement et, d'un autre côté, les membres d'une communauté fa enrichissent leur communauté par leur expérience des réalités qu'elle vive. Aussi, l'évolution personnelle des membres devient-elle un facteur d'évolution de la communauté de pratique. Il est important de souligner que la technique de consultation du Fa est très proche sinon très liée aux techniques d'audit qui sont souvent basées sur l'élaboration des termes de référence avec un système de préconisation des

recommandations basées sur des référentiels qui constituent ici un vaste corpus qui est raccompagné de lexique, des rites auxquels il fait appel, les légendes auxquelles renvoie à la fin, sa dimension oraculaire. C'est l'oracle qui déterminera avec précision le type d'offrandes et leur quantité, qui autorisera ou non la sortie de réclusion des novices, qui conseillera ou non l'engagement dans un processus initiatique, etc. Ainsi, l'oracle apparaît non seulement comme une étape préliminaire incontournable à toute entreprise rituelle de tout projet de vie et même de la projection du devenir d'un enfant. Le fa est également comme l'instance décisionnelle ultime au sein du culte. Plusieurs contextes de recours au fa peuvent être discernés. La question majeure qui reste au sein des communautés de pratique est celle de l'apprentissage. Cette difficulté se traduit dans le fait que dans la plupart des communautés de pratique, les modèles des systèmes d'apprentissage ne soient pas orientés vers des mécanismes de management de connaissances pouvant déclencher un processus de capitalisation des connaissances Duguid (1991). Mais en 2001, face aux travaux de William Snyder, il ressort de la théorie du « *learning in working* » supportée par un « *knowing in practice* » l'existence au sein des communautés de pratique, des phénomènes de transmission et de partage de connaissances. Dans la communauté des pratiquants du Fa le « *Learning by doing* » est une réalité incontournable et incontestable. D'après nos recherches, les connaissances issues du système de consultation d'Ifa sont le fruit d'une recherche patiente et de longue haleine. Les formations théoriques jouent un rôle précieux dans le processus de formation en tant que source « théorique », principalement dans le développement de ses connaissances exégétiques concernant les nombreuses entités spirituelles rencontrées dans le « jeu » d'Ifa et certaines de leurs histoires mythologiques. Aussi, la pratique d'Ifa par sa communauté offre dans un cadre social porteur d'un « apprentissage situé » Jean Lave (1991). Toutefois, le jeu d'acteur fait que du point de vue technique, l'apprentissage de la connaissance passe par la pratique donc un vecteur de transmission et de capitalisation des connaissances. L'idéologie dominante peut également affecter le processus de transmission et se doit donc d'être prise en considération.

2.5.4.3. Le système de recrutement des membres de la communauté Fa

Le système de recrutement de nouveaux membres dans la communauté du Fa se fait principalement par les membres eux-mêmes qui recherchent, dans leur environnement, des membres potentiellement intéressants et intéressés par la communauté et l'objet qu'elle porte (Fa) et sa pratique. Il n'est pas rare de constater le développement d'un système de recrutement par les pairs sous la forme d'un parrainage de nouveaux membres. C'est également pour d'autres de faire un recrutement en cherchant directement parmi les membres de la famille biologique : un fils direct, un cousin ou un allié germain. Ce dispositif de recrutement est construit sur l'idée d'un partage de valeurs entre les recruteurs et les recrutés, valeurs qui sont présentes dans la culture de la communauté et qui servent alors de liens intégratifs pour les nouveaux membres. Le recrutement par de tierces personnes est un long processus qui passe par une enquête de moralité, une observation pendant des années pour comprendre si la nouvelle recrue épouse réellement les valeurs qui soutiennent le Fa. Cette technique de recrutement par les pairs et de cooptation, constitue la pierre angulaire qui nourrit l'autonomisation des membres vis-à-vis d'une organisation extérieure et elle crée une identité collective et solide chez les Yoruba Nago.

2.5.5. Synthèse sur la présentation de la communauté yoruba

A travers ce développement, il est primordial de savoir que la pratique du masque n'est ni une dérision ni un satyre ; cette pratique est fondée sur un socle qui est la base des connaissances de cette communauté (fa), qui est véhiculée à travers un modèle de transmission des connaissances développé par la communauté Yoruba Nago. Ce modèle est peut être vu comme un ensemble de conditions permettant de fonder une communauté cognitive, qui se traduit par un mode de coopération propre aux Yoruba Nago et aux réseaux d'individus engagés dans des logiques d'innovation, associant exploration, interprétation et apprentissage. Elle se traduit également par la

création d'une action collective et d'une modalité de coopération propres à ces logiques. Nous insistons pour un usage restrictif des termes de communauté et de réseau cognitif ainsi que pour une pleine reconnaissance du rôle des processus d'analyse des échanges de connaissance. Une intelligence entre des individus qui vont partager non seulement des connaissances, mais aussi des cultures et des pratiques. Le concept intègre en lui-même la dimension humaine de l'apprentissage, et renvoie à un processus ouvert, permettant de dépasser les limites de l'individu. Ceci montre donc l'idée d'une variété étendue d'espèces d'action collective et d'échelles de coordination admise en sciences sociales, en sociologie, en science de l'information et de la communication, en science de l'éducation et en développement personnel. Voilà une perception du monde par la communauté Yoruba Nago qui montre les réalités de cette société. Mais que révèle la réalité⁴³ de cette perception du monde par les Yoruba Nago et quel impact présentent ces pratiques dans les principes de transmission du savoir chez les Yoruba Nago ? La réponse à cette interrogation nous renvoie vers la théorie qui a ces racines des recherches amorcées de Chris Argyris , Donald Alan Schön (1978), et Peter Senge (1990) et qui aboutirent à la définition de la notion d'organisation apprenante. En s'appuyant sur un ensemble d'éléments environnementaux et contextuels de nature humaine, sociale, organisationnelle et artefactuelle, cette théorie sera plus tard développée par Nonaka qui propose un modèle théorique : le « modèle SECI » et qui est basé essentiellement sur les termes : socialisation, extériorisation, combinaison et intériorisation avec pour socle la connaissance tacite et celle explicite. Le Fa qui constitue une pratique des peuples Yoruba Nago a-t-il une base scientifique pouvant faire l'objet d'une étude plus approfondie dans le champ disciplinaire de l'organisation des connaissances ? Il est considéré par bon nombre de chercheurs comme une pratique divinatoire autour de laquelle il existe des mythes et des pratiques occultes.

⁴³Nous voulons comprendre ici l'ensemble des phénomènes considérés comme existants effectivement par la communauté Yoruba Nago et qui sont concrets et non imaginés ou rêvés.

2.6. APPRENTISSAGE ET TRANSMISSION DES SAVOIRS

2.6.1. Définition de l'apprentissage

2.6.1.1. Un point de vue théorique

Les définitions du terme « apprentissage » sont nombreuses et certaines sont porteuses de polémiques notamment au sein de certaines communautés de pratique comme c'est le cas des psychologues et des pédagogues. Ainsi, en fonction des différents auteurs soutenus par des courants de pensée, l'apprentissage va être défini comme un processus de mémorisation par stimuli, comme un processus d'accumulation d'information ou comme un processus d'ajustement de représentations et d'organisation d'un sujet avec la réalité perçue par celui-ci. Quoi qu'il en soit, l'ensemble des auteurs converge vers la définition suivante : l'apprentissage est *un processus psychologique* permettant à un individu de *modifier son potentiel comportemental* en tenant compte de ses expériences passées. *In fine*, cette prise en compte permet un *ajustement et un perfectionnement du comportement* visible (Lassalle, 2004). Comme le note Rézeau (2001), ce changement permet un ajustement de l'individu quant à sa perception du monde réel, rendant les actes de ce dernier plus efficaces.

Cependant, de nombreux auteurs mettent en garde les praticiens et rappellent la distinction nécessaire entre l'apprentissage et la mémoire. En effet, le lien existant entre ces deux processus a souvent laissé croire, de façon complètement utopique, qu'il était possible de mesurer l'apprentissage, alors que, en tant que processus, l'apprentissage n'est pas mesurable, même si ses résultats peuvent l'être.

Du point de vue du processus, l'apprentissage renvoie à la notion d'acquérir ou de développer « quelque chose », ce « quelque chose » étant bien souvent défini comme des savoirs extérieurs à l'individu apprenant, ce que rappellent Beauvais (2003) et Reboul (1980).

De l'ensemble des points de vue, nous remarquons que dans les définitions, les termes identification, acquisition, accumulation d'information et

réutilisation dans un environnement reviennent souvent. D'une manière holistique l'apprentissage est un processus de capitalisation des savoirs qui s'appuie sur un dispositif comportant des variables que sont les apprenants, les maîtres, l'action d'initier, les objets du savoir dans lequel nous voyons le déroulement d'un processus mental le tout dans un environnement donné.

2.6.2. Les approches behavioristes et comportementalistes

2.6.2.1. Définition de l'approche comportementaliste

L'approche comportementaliste de l'apprentissage est une approche particulière qui ne prend en compte que certains paramètres. Le résultat de cette approche est la mise en place d'un conditionnement classique dit de type 1⁴⁴ et d'un conditionnement opérant ou instrumental dit de type 2⁴⁵. Les méthodes d'apprentissage développées dans le cadre des approches comportementalistes sont purement behavioristes, ce qui implique que tout apprentissage est le fruit de « stimuli » conduisant à la construction d'un comportement recherché et attendu par un « préparateur ». Il s'agit alors d'un « conditionnement ».

Ce courant de la psychologie a été initié dans les années 1890 par les travaux de Pavlov qui a fait le récit de son expérimentation sur le comportement salivaire du chien. A cette époque, il ne s'agissait alors que d'un travail autour des *réflexes conditionnels* (Denecker & Kolmayer, 2006). Le focus est donc porté vers ce que Weil-Barais (1993) décrit comme *un transfert de pouvoir exciteur, vis-à-vis d'une réaction déterminée, d'un excitant absolu, c'est-à-dire inconditionnellement efficace, à un excitant primitivement neutre, mais qui devient efficace à son tour à condition d'avoir été en concomitance plus ou moins parfaite avec l'excitant absolu ou inconditionné* (Weil-Barais, 1993, p. 453). Dans les années 1930, cette approche psychologique, dite

⁴⁴ Il est fait référence au conditionnement de type pavlovien, à savoir des stimuli agissant au niveau physiologique.

⁴⁵ Il est fait référence au conditionnement de type skinnérien, à savoir des dispositifs requérant une action du sujet sur son environnement au travers de l'environnement lui-même.

« associative », de l'« apprentissage » a conduit les acteurs du domaine à une confusion entre « conditionnement » et « apprentissage » (Rézeau, 2001). Dans les années 1960, Skinner, influencé par les travaux de Pavlov, réinterprète l'« apprentissage » par « essais et erreurs » de Thorndike⁴⁶ et propose une nouvelle définition de la notion d'un conditionnement classique⁴⁷ en développant le courant du « conditionnement opérant » ou « instrumental ».

Contrairement à l'approche de Pavlov, Skinner, à travers son dispositif⁴⁸ expérimental, fait agir le sujet dans un environnement donné pour que celui-ci découvre le comportement adéquat. Cette approche est dite instrumentale ou opérante en ce sens qu'elle *génère des comportements qui modifient certaines relations de l'environnement* (Weil-Barais, 1993, p. 456). L'accent est ainsi mis non pas sur le stimulus qui provoque le comportement, mais sur le stimulus qui arrive en réponse à un agissement sur l'environnement. Il ne s'agit donc plus de faire réagir un sujet de manière réflexe à des stimuli imposés par un expérimentateur, mais de le pousser à acquérir un comportement « juste » ou attendu en fonction de son expérience de l'environnement. Ainsi, le sujet doit alors trouver de lui-même la solution à un problème sans pour autant être guidé par des stimuli spécifiques.

Pour Skinner (1968), l'important n'est pas dans *la simple répétition, mais dans la nature de ce qui se répète*. C'est pour cela que le processus demande la mise en place d'un système fondé sur *l'essai-erreur* dans lequel le sujet est immergé. Le système ainsi créé est qualifié de système instrumental puisque *le sujet exerce un contrôle sur les conséquences de son activité*. Ce conditionnement instrumental permet avant tout *l'apprentissage des conséquences que peut avoir le fait de se conduire de telle ou telle manière dans un environnement spécifique* (Lassalle, 2004).

⁴⁶ Travaux que Thorndike avait débutés lors de son doctorat dès 1898.

⁴⁷ Aussi appelé, conditionnement de type I.

⁴⁸ Le dispositif expérimental de Skinner est aussi nommé la boîte de Skinner. Il s'agit d'une cage aménagée pour stimuler et renforcer le comportement d'un sujet. Dans l'expérience de Skinner le sujet n'est autre qu'un rat.

Aussi, cette approche accentue donc la relation sujet-environnement puisque le *conditionnement instrumental permet aux individus non seulement d'être sensibles à la structure causale des événements, mais aussi d'intervenir dans cette structure* (Weil-Barais, 1993, p. 456).

D'un certain point de vue, l'approche opérante ou instrumentale est une approche fondée sur la relation que le sujet va pouvoir construire par son interaction avec un environnement et le « feedback » reçu en retour. L'ensemble du processus est alors renforcé par l'obtention ou non du résultat attendu lors de cette interaction.

Dans cette approche, il est important de se focaliser sur *les contingences de renforcement, relation entre le comportement et ses conséquences*. L'un des exemples les plus célèbres de cette démarche est l'expérience de la boîte de Skinner. En effet, en situation dans cette boîte expérimentale, un rat est amené à actionner une pédale qui permet la délivrance de sa nourriture. Dans cette boîte, le rat établit une relation entre le fait d'actionner la pédale et le fait de retrouver un équilibre physiologique par l'absorption de la nourriture rendue possible. Ce faisant, le conditionnement de type II met en lumière le rôle de la « motivation » et du renforcement dans l'apprentissage d'un comportement en adéquation avec son environnement. Cette relation entre le sujet et l'environnement, notamment social, sera retranscrite par Bandura (1977), qui définira alors les rôles et les fondements d'un apprentissage vicariant.

En conclusion, dans une perspective béhavioriste l'apprentissage est avant tout défini comme une modification du comportement du sujet (Weil-Barais, 1993), modification fondée sur le triptyque stimuli-réponse-renforcement. Les chercheuses Claire Denecker et Elisabeth ; Kolmayer (2006) font remarquer que dans ce type d'approche, seuls les deux éléments « stimulus » et « réponses » sont pris en compte. De fait, ce qui pourrait intervenir ou exister entre ces deux éléments est traité comme une boîte noire.

2.6.2.2. L'apprentissage béhavioriste appliqué sur le terrain

Selon le courant comportementaliste, « l'apprentissage se résume en *une modification de comportement* » (Weil-Barais, 1993). Les apprentissages sont

donc issus de conditionnements classiques, instrumentaux, ou d'une combinaison des deux. Dans cette perspective *enseigner c'est organiser des contingences de renforcement* (Skinner, 1968). C'est pourquoi toute l'attention des praticiens de ce courant doit porter sur le comportement du sujet et sur les déclencheurs qui y sont associés plutôt que sur les représentations et processus élaborés par le sujet pour apprendre.

Ainsi, les moyens d'apprentissage qui sont mis en place dans la pratique sont principalement orientés vers le « renforcement » et la « répétition ».

Pour arriver à mettre en place les renforcements ainsi que les conditionnements nécessaires et efficaces, Skinner propose que les praticiens répondent aux questions suivantes : *quel comportement veut-on installer ? De quels renforcements dispose-t-on ? Quelles conduites déjà existantes sont utilisables pour amorcer un programme d'apprentissage progressif qui achemine, par approximations successives, à la forme finale de comportement souhaitée ? Comment faut-il programmer les renforcements pour entretenir le plus efficacement possible le comportement ?*

A la fin des années 1970, cette façon de considérer l'apprentissage donne naissance à l'« instruction programmée » et à la réalisation de « machines à enseigner ». Ces deux propositions reposent sur le fait que les praticiens découpent une tâche en un ensemble de sous-tâches qui, par la suite, sont elles-mêmes découpées en petites unités. Bien agencées durant l'instruction, ces petites unités permettront au sujet la réalisation des sous-tâches puis, par la suite, de la tâche finale.

Dans cette perspective, le pédagogue ou l'enseignant est celui qui *facilite l'apprentissage en organisant les contingences de renforcement particulières*, il est celui qui doit préparer l'élève *aux renforcements naturels qui se substituent aux renforcements artificiels employés pendant l'apprentissage* (Skinner, 1968).

En conclusion, dans l'approche comportementaliste de l'apprentissage, faire faire un devoir en demandant à un apprenant d'étudier par lui-même, ce n'est pas enseigner. Faire cela, c'est mettre l'apprenant *en demeure d'apprendre sans se donner la peine de l'instruire*.

La transmission des connaissances réfère à l'ensemble des activités et des mécanismes d'interaction favorisant la diffusion, l'adoption et l'appropriation des connaissances les plus à jour possible en vue de leur utilisation dans la pratique professionnelle et dans l'exercice de la gestion des entreprises (Argote et Ingram 2000). Ces activités et mécanismes d'interaction prennent forme à l'intérieur d'un processus englobant le partage, l'échange et la transmission de connaissances entre plusieurs groupes d'acteurs œuvrant dans des environnements organisationnels différents.

Le processus de transfert des connaissances comprend plusieurs étapes, chacune d'elles ayant sa propre cohérence et ses propres objectifs. Le découpage du processus de transfert en différentes étapes permet de mieux cerner les enjeux, les défis et les stratégies les plus appropriées en fonction des objectifs visés et du rôle de chacun des groupes d'acteurs impliqués.

Avant de donner notre opinion sur chacune des étapes menant à l'utilisation des connaissances, il importe de s'attarder dans un premier temps aux différents types de connaissances qui peuvent faire l'objet d'activités de transfert ainsi qu'aux diverses approches sur le transfert des connaissances. Les connaissances qui font l'objet d'efforts de transfert en matière de consultation Ifa peuvent se diviser en trois grandes catégories : les connaissances issues de la recherche, les connaissances issues des savoirs tacites et les connaissances issues des données analysées.

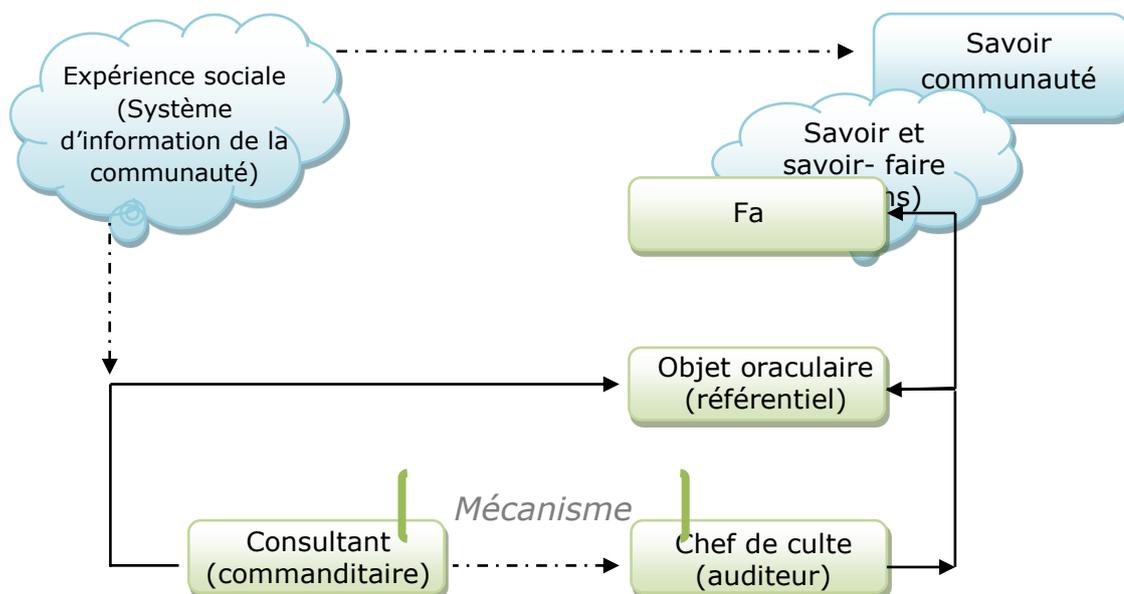
2.6.3. La transmission du Fa : de la confiance à la légitimité

« Toute connaissance repose sur un langage » (Bachimont, 1994), c'est ce langage qui facilite la transmission et la compréhension du savoir et qui conditionne le rapport au monde visé par la connaissance.

A notre avis, le dispositif de consultation par Ifa en milieu Yoruba Nago est perçu comme la résultante des savoirs et est précisément entretenu par génération. Il respecte une procédure formelle propre à la procédure divinatoire dans le but d'une identification, d'une codification, d'une diffusion à une cible bien identifiée dans la communauté, et de la conservation des

connaissances. Nous présentons une représentation graphique du mode d'interrogation de la technique Ifa. La mise en place de ce mode d'investigation enrôlé dans un aspect divinatoire présente une technique que nous ne sommes pas autorisés à comprendre et dont la diffusion n'est autorisée si et seulement si vous êtes membre initiateur. Et comme ce n'est pas le cas chez nous, nous nous contenterons de présenter néanmoins, le dispositif oraculaire du Fa, ces pratiques et méthodes sont prises dans le tissu culturel ; elles sont transmises et reproduites à travers le réseau des liens sociaux. En d'autres termes, nous ferons une exploration du dispositif dans sa dimension de capitalisation des connaissances et des conditions sociales de l'action efficace.

Figure 11 Modèle de la transmission de savoir Fa



Source 3: Par notre soin

L'illustration graphique de la technique de consultation Fa de même que l'appréciation des membres de la communauté et des pratiquants de l'efficacité de la technique de consultation par Ifa implique une politique ou une stratégie de diffusion et d'apprentissage. D'un point de vue général, « au sein des communautés de pratique la question de l'apprentissage reste posée » Duguid (1991). Pratiquer la divination par Ifá n'est pas qu'une affaire

d'apprentissage et d'acquisition de savoir ou d'apprentissage simple. L'efficacité que présente le système Fa pour ces pratiquants et le vaste corpus sur lequel le système se base n'est pas d'ailleurs une simple question d'acquisition de compétences. Certaines contraintes d'ordre social, idéologique et anthropologique influent directement sur le processus de divulgation des techniques, des connaissances et des compétences qui émanent du système Fa. Le constat est très clair lors de nos investigations vers les peuples et nations qui pratiquent le Fa. La plupart des interlocuteurs (chef Ifa) pensent non seulement que le Fa dont ils sont des héritiers s'apprend par une méthode et un système pédagogique qui est basé sur une méthode dite africaine (l'apprentissage par la pratique). Dans leur logique, l'Afrique est perçue comme la source du « savoir authentique » du Fa. La première valeur mise en relief chez les spécialistes ou les pédagogues du Fa **sont** les liens familiaux de la communauté des initiés de laquelle les apprenants sont membres. Aussi, l'accent est mis sur le « savoir ancestral » qui présente en son sein plusieurs préceptes et qui est transmis par les aînés à travers des générations passées. Dans cette perspective, le travail de reconstruction des versets est envisagé non pas comme une « réinvention », mais comme « le sauvetage » de savoirs censés avoir été maîtrisés par les premiers chefs de culte, et qui se seraient perdus au cours du processus de transmission intergénérationnelle. Cet ensemble de potentialités d'apprentissage qui est attaché au peuple Yoruba Nagoen général et à la communauté Ifa en particulier se réalise dans un contexte qui permet d'acquérir, de diffuser, et de créer de la connaissance (Wenger 1998). Tenant compte des éléments, données et informations recueillis sur le terrain, il est certain de voir à travers ces données ethnographiques, l'existence d'un modèle ou d'une technique pédagogique par laquelle la connaissance en milieux Ifa est véhiculée et transmise.

2.6.3.1. Les techniques pédagogiques de transmission de savoir

Le processus d'apprentissage mis en place en matière de la transmission des savoirs chez les spécialistes du Fa, met le chef de culte Ifa dans le rôle de l'informateur et qui transmet de l'information et du savoir à tous les disciples du Fa (Favi) en faisant naître chez le Favi le besoin de s'informer pour apprendre encore plus et d'avantage (l'esprit de curiosité). Sa source d'information provient de l'environnement naturel et ancestral de ces disciples, de son expérience sociale ou artefactuelle. Ils se basent en général sur leurs expériences passées ou présentes pour peaufiner leur stratégie d'enseignement. De ce point de vue, les nouveaux apprenants du système divinatoire Ifa n'ont pas la facilité d'accéder à une réalité universellement vraie. Ces expériences permettent à l'apprenant de Fa (Favi) de comprendre la complexité de son essence. Dans cette condition, quelle est la connaissance transmissive chez les Babalao ?

Les chefs de culte Ifa font clairement la différence entre connaissance à transmettre et une information bien que l'information occupe une place importante dans l'acquisition du savoir. Pour le chef de culte de Calavi, la connaissance est liée à l'individu qui l'incarne et représente une partie constitutive de l'individu et de son identité. Cette caractéristique rend la connaissance inaccessible à toute personne ou entité extérieure à l'individu qui l'incarne. C'est donc aux détenteurs de la connaissance d'élaborer leur stratégie pour faire connaître cette connaissance à l'apprenant. Ce point de vue cadre bien avec l'idée selon laquelle la connaissance est du domaine du privé, de l'intime, du personnel (Beauvais, 2003). « La connaissance *engage la personne tout entière, autant avec son affectivité qu'avec son intelligence, autant avec son expérience qu'avec sa raison* » (Legroux, 1981, p. 344). Dans ce sens la technique pédagogique en milieu Ifa est élaborée et pensée en tenant compte des niveaux d'étude des apprenants, de l'histoire de leur famille, de leur expérience vécue et d'une expérimentation de la chose connue ou à connaître. Deux techniques essentielles ont été identifiées.

2.6.3.2. Première technique d'enseignement

Le dispositif d'apprentissage et de transmission des savoirs pratiqués par les chefs de culte Ifa est élaboré sur une approche active plutôt que passive. Il prend en compte pour le premier niveau le principe d'enseignement transmissif. En effet, le processus mis en place dans ce type de modèle sous-entend que l'esprit de l'apprenant est comme un support vierge, vide de toute connaissance, un objet de type « pâte à modeler » que l'on peut sculpter à souhait. Une telle conception place l'enseignant dans la position de celui qui va « verser » la connaissance dans l'esprit de l'apprenant ou comme celui qui va « sculpter » l'esprit de l'apprenant. Alors que l'enseignant a un rôle actif, l'apprenant est perçu et contenu dans un rôle passif. Ce modèle pédagogique présente l'apprentissage comme un enregistrement d'informations transmises par l'enseignant vers l'esprit de l'apprenant. C'est pour cela que dans une telle approche de la formation, une grande attention est portée aux contenus des enseignements et à l'organisation de l'expression de l'enseignant. Pour cette raison, les praticiens parlent du modèle transmissif comme d'un modèle piloté par les contenus qui sont amenés à structurer l'esprit de l'apprenant. Le débutant dans une formation d'Ifa est informé sur le contenu du Faet de son histoire, de la manière dont le système Ifa se manifeste et de comment et par quelles méthodes le Fa se pratique.

Le prêtre d'Ifa en ce moment ne fait que délivrer un message pédagogique sous forme d'informations que l'étudiant d'Ifa doit réceptionner afin d'acquérir « une connaissance ». A travers ce dispositif info-communicationnel, l'autorité de l'enseignant lui vient du savoir qu'il doit délivrer. L'étudiant, ou l'apprenant est seul face à la multitude des messages qu'il doit interpréter et « digérer ». Son apprentissage se résume donc principalement en une capacité de mémorisation et de juxtaposition de ressources. L'enseignement vient ainsi du haut et d'un maître vers les apprenants en bas, c'est bien ce que Jacques Perriault qualifiera de « vertical », c'est ce type d'organisation pédagogique dans laquelle il existe une hiérarchie qui porte l'idée d'un seul enseignant exposant les savoirs académiques à plusieurs apprenants.

Dans cette approche verticale de l'action pédagogique et du processus d'apprentissage, la formation peut être faite à un seul apprenant ou bien à dix, cent et pourquoi pas mille. Un tel dispositif permet alors à un enseignant (émetteur) d'enseigner simultanément à une multitude d'apprenants (récepteurs), chacun restant dans son rôle et à sa place.

Cependant, ce type d'organisation ne permet pas à l'enseignant d'adapter son discours à chacun des apprenants dont les spécialistes s'accordent pourtant à reconnaître qu'ils ont des styles cognitifs différents. Pour élaborer son discours, l'enseignant est amené par le dispositif communicationnel à se fabriquer l'image d'un « *apprenant-type* » à qui il transmet des savoirs académiques. Cette organisation dite verticale ne permet donc pas de placer des apprenants et un enseignant dans une relation de face-à-face individualisé. Comme les apprenants du Fa sont souvent des gens issues du tissu familial ou d'un proche ou bien encore par cooptation alors le second niveau d'apprentissage qui vient juste après celui que nous venons de décrire est d'amener le jeune apprenti à contextualiser les références du Fa enseigné par son maître auparavant.

2.6.3.3. Seconde technique d'enseignement

L'objectif de ce second degré d'apprentissage est de sortir l'apprenant d'un système où il était question d'« *apprendre des pensées* » afin de le diriger vers un système où il serait davantage question d'« *apprendre à penser* » (Reboul, 1980) dans le sens des réalités sociales et sociétales de son environnement.

Faisant suite aux réflexions déjà menées par les philosophes de la Grèce antique (Platon, Aristote, Socrate), les travaux de recherche en éducation ont permis d'aboutir à une définition de « l'acte d'apprendre ». Cet acte doit permettre de contextualiser la pensée dans un agir socialisé. Dans cette perspective, une place importante est donnée à la dynamique de l'expérience de l'apprenant, ce que John Dewey (1963) présente comme un « *Learning by doing* ». C'est pourquoi, dans les pédagogies de l'action, l'expérimentation personnelle de la connaissance ou du savoir à acquérir est un axe de travail majeur pour l'apprenant.

Les spécialistes de l'éducation attachés à cette vision de l'apprentissage proposent alors de placer l'apprenant au cœur de son propre système d'apprentissage. Cette posture, qui nécessite l'implication de l'apprenant, le met en situation d'agir avec et sur la connaissance qu'il doit acquérir par des interactions avec son environnement social et artefactuel.

Plusieurs méthodes existent pour permettre la mise en place de telles pratiques d'apprentissage. Chacune de ces méthodes, qualifiées de pratiques pédagogiques, est issue de présupposés portant sur la connaissance, sa forme, sa transmission et son potentiel acquisitif. Ces pratiques pourront prendre la forme de courants de pensée tels que celui de « l'École active » et de « l'Éducation nouvelle », préférant des pédagogies centrées sur la liberté, les besoins et les centres d'intérêt de l'apprenant. Le but recherché est alors uniquement celui d'une autonomisation de l'apprenant face aux savoirs, l'enseignant ne jouant que le rôle d'accompagnateur, voire de guide bienveillant.

L'enseignant sort alors du rôle de « maître endoctrineur » décrit par Martine Beauvais (2003, p. 75) pour endosser celui d'accompagnateur et de guide Jacques Rancière (1987). « Nous ne pensons pas qu'il existe de modèles pédagogiques plus justes, plus vrais dans l'absolu. Chaque modèle fonde sa propre pertinence au regard du contexte d'apprentissage dans lequel on choisit de se situer. » (Beauvais, 2003, p. 68). Plusieurs méthodes existent pour permettre la mise en place de telles pratiques d'apprentissage. Chacune de ces méthodes, qualifiées de pratiques pédagogiques, est issue de présupposés portant sur la connaissance, sa forme, sa transmission et son potentiel acquisitif.

2.6.4. Les supports pédagogiques dans transmission du Fa

2.6.4.1. Le support de l'oralité

Une autre caractéristique du processus de transmission est l'importance accordée à l'oralité. Dans la culture nago et surtout dans la communauté des pratiquants du Fa, la parole est d'une importance capitale. Cela nous fait

penser à la notion de la puissance de la parole dans certains grands livres comme la Bible et le Coran. La communication et l'enseignement se basent sur la parole et elle représente un mode de communication très sérieux et important dans la vie quotidienne des Yoruba Nago. Son importance fait que le Babalawo entretient même une sorte de défiance vis-à-vis de l'écriture. Cette puissance de la parole dans le dispositif de transmission des connaissances découle du fait que l'on y trouve des verbes, des images verbales, les métaphores, les citations de proverbes, les aphorismes, des syntaxes.

L'enseignement des proverbes et des versets du Fa est fondé sur un exercice intense de la mémoire et un affinement quasi-spécialisé de l'oreille. Mémoire et fidélité musicale sont ici dans un rapport de nécessaire complémentarité qui constitue ainsi donc le socle de l'enseignement, l'une fixant les récits historiques, l'autre s'attachant à conserver soigneusement la mélodie du chant constituant l'armature de l'histoire. C'est la mémoire auditive qui permet de conserver les morceaux de musique. Il s'agit en effet, d'une reproduction rigoureuse des sons, c'est-à-dire d'une véritable copie. Toute négligence de l'élève dans cette phase d'affinement de l'acoustique et de l'ordre des paroles est sévèrement punie par l'enseignant ou le maître qui met en œuvre les moyens nécessaires pour le contrôle.

En effet, les Babalawo utilisent une locution vocale indiquant un chant ou une partie d'un chant, à une ou plusieurs voix, qui est exécuté sans accompagnement instrumental. Cet *a cappella*⁴⁹ transmet toujours un message qui ne peut être compris que par un homme initié. Ce message n'est pas une simple nouvelle ou une information publique, mais il véhicule un message qui est basé sur un référentiel composé de corpus indiquant l'interprétation d'une réalité sociologique, d'une solution à une préoccupation ou d'une recommandation à mettre en œuvre. Parfois pour réclamer le silence, ou faire passer le message, ils utilisent le gon ou les clochettes pour

⁴⁹ L'*a cappella* est une locution utilisée en musique vocale indiquant qu'un chant ou une partie d'un chant, à une ou plusieurs voix, est exécuté sans accompagnement instrumental.

accompagner l'a cappella. Le mythe ou la protection des combinaisons des versets et des paroles.

La relation étroite existant entre la parole, véhicule de la tradition historique et la pratique instrumentale qui en est l'expression, constitue le principe majeur de la pédagogie que présente cette pratique traditionnelle qui en effet, a un caractère magique ou incantatoire, voire un pouvoir de création. Pour en avoir la science, il faut être initié préalablement, car un usage abusif et incontrôlé de la parole peut avoir des conséquences catastrophiques pour son auteur. Cette mesure qui entoure cette pratique pédagogique est mise pour la protection des rites et des pratiques chez les spécialistes du Fa. L'enseignement est ainsi donc transmis à tous les membres de la communauté et/ou de la famille dans un contexte de rigueur et de discipline stricte qui met en avant l'engagement et la responsabilité consécutifs à l'usage de la parole. Pour le Yoruba Nago, le sens de la parole a une pertinence et un sens.

La technique de l'enseignement du Fa bien que basée sur l'oralité, a également pour support des pictogrammes qui proviennent de la combinaison des traits simples et doubles représentant la face concave et la face convexe d'un cauris ou d'une noix de coque végétale : (les coques de noix de pomme sauvage) constitue une représentation graphique et a été transmis sous cette forme depuis des siècles. L'élève devra l'enregistrer méthodiquement sans en changer un mot ou un signe de la représentation graphique. C'est l'origine du caractère spécialisé de la langue historique qui comporte des archaïsmes de langage qu'on ne retrouve plus dans le parler courant de nos jours ce qui lui confère son caractère d'incantation faisant ressortir le respect.

On comprendra dès lors l'importance de l'initiation dans l'éducation et la formation du Favi jeune apprenant du Fa. L'enseignement oral sera d'autant plus systématique dans sa forme et dans son contenu que l'élève aura franchi les étapes successives de la vie qui l'intégreront dans la catégorie des "hommes mûrs". C'est ce qui justifie l'espace ou l'environnement culturel dans lequel se déroulent la formation et la transmission du Fa qui est de facto le cadre familial. Ce cadre d'apprentissage dans lequel se déroule la totalité des manifestations culturelles et de manière quotidienne est le lieu de la

formation continue de l'apprenant qui doit faire face à son maître qui lui dispense son cours de manière graduelle. L'enseignant donne son cours tout en prenant pour les (travaux pratiques et les travaux dirigés)⁵⁰ les réalités sociales culturelles et les vécus de la société de même que ceux de la famille. Cette pédagogie traditionnelle qui est perçue comme un attribut essentiel de l'identité de la communauté Yoruba Nago reflète un sens très élevé de la conservation et de la transmission des connaissances lesquelles connaissances représentent le patrimoine des Yoruba. Elle respecte des critères et des règles qui se basent sur les principes pédagogiques considérés comme un processus qui utilise des méthodes centrées sur des stratégies d'apprentissage ou des objectifs d'acquisition ou de transmission de connaissances. Ils reflètent également un grand souci d'identification de transmission de conservation sans une dégradation de l'héritage reçu des pères fondateurs de la communauté yoruba et met en évidence la responsabilité des disciples dans leur fonction future de continuateurs des aînés. Les méthodes et critères de conservation et de transmission des connaissances décrites continuent d'être appliqués dans la plupart des communautés Yoruba Nago. Ils montrent une efficacité dans une communauté où le respect des mœurs et des coutumes n'est pas encore ébranlé par la culture d'une civilisation dite moderne. Bien que des menaces objectives de toutes natures et des conditions de développement pèsent sur la conservation et les conditions préalables de la survie de ce type d'enseignement traditionnel face à la modernité, il convient de relever les bonnes pratiques et les conditions d'application de ces pratiques afin d'en faire un modèle de transmission des connaissances dans un environnement où le développement des entreprises met du temps. Ce modèle d'enseignement du monde traditionnel est souvent suivi par des méthodes initiatiques qui reposent sur un support de l'apprentissage par la pratique.

⁵⁰Ici le travail pratique est à l'opposé de l'enseignement théorique que donne le spécialiste du Fa. Ces travaux sont des activités volontaires visant des résultats concrets, positifs de la part de l'apprenant (le favi) contrairement aux travaux dirigés par le maître où l'enseignant peut ne pas être présent. Pour les travaux dirigés, l'encadreur a l'obligation d'être présent.

2.6.4.2. Le support initiatique

Le support initiatique se repose sur l'apprentissage par la pratique. Dans ce principe d'apprentissage, l'apprenant suit son maître dans un respect. D'un point de vue pédagogique, le résultat est obtenu par les apprenants grâce à leur propre expérience. Ainsi, dans le processus *d'apprentissage* développé par les pratiquants du Fa, c'est l'apprenant qui va acquérir, traiter et stocker l'information qui lui profite et profite également à son organisation et à sa communauté. Dans le milieu Fa, la pratique est entourée de mythe, ceci montre la particularité qui distingue le système Fa des autres systèmes géomantiques. L'approche proposée met l'accent sur le comportement observable d'un apprenant. L'enseignant tient alors deux rôles. Le premier est celui d'expliquer ou de montrer. Le second est celui d'observateur et de juge afin de contrôler, voire d'évaluer, la maîtrise d'une connaissance ou d'un savoir à travers le comportement de l'apprenant. Ce dernier rôle, attendu de la part de l'enseignant, fait du modèle pédagogique behavioriste une solution qui s'adresse à un nombre très limité d'apprenants, l'idéal étant un formateur par apprenant.

Figure 12: support initiatique de l'apprentissage par la pratique



Cette technique est la cause des réalités sociologiques et des valeurs culturelles, des pratiques endogènes. La méthode est axée sur ésotérisme et la manipulation des forces occultes (vodoun et Lègba). Ainsi, dans le dispositif pédagogique supporté par le modèle pédagogique qui est semblable au modèle behavioriste, les renforcements tels que les récompenses ou les réprimandes jouent un rôle essentiel dans le processus d'apprentissage mené

par l'apprenant. Pour valider l'acquisition d'un savoir, l'apprenant n'a pour solution que de donner la réponse attendue par l'enseignant aux stimuli que ce dernier provoque dans le but de mesurer son degré d'acquisition.

Le savoir occulte possède une méthodologie propre différente de celle de la science moderne. Elle repose sur l'initiation ésotérique, le symbolisme et possède sa logique propre qui est basée sur des règles et des principes endogènes avec pour but final le respect de la nature, des lois et règles de la nature, de la protection de la nature, du respect de l'humain qui est considéré comme la chose la plus sacrée au monde. Dans ce contexte afin d'identifier la réussite du processus d'apprentissage par le sujet, les savoirs visés par le maître sont découpés en sous-savoirs et enrobés dans des conditions où seul le maître fa *pilote, conçoit, organise, met en œuvre et contrôle le bon déroulement de son enseignement en fonction de chaque individu*(Beauvais, 2003, p. 65). Cette manière est désignée comme des objectifs pédagogiques et est évaluée par le seul maître qui juge de la réussite ou de l'échec de l'apprenant. L'outil principal d'évaluation utilisé par l'enseignant pour juger de la qualité du Favi est l'observation. Ce système d'apprentissage est caractérisé par une herméticité de délivrance de la connaissance. Ici, le Babalawo ou le Bokonon ne dispense pas son art au public ordinaire, il vérifie la provenance de l'apprenant, sa moralité et son lien familial avec la famille de descendant du Fa, impose un certain nombre de règles avant de fixer les objectifs de la formation qui sera délivrée par des étapes et sous le sceau du secret ; c'est dans ce sens qu'elle est qualifiée d'une formation utilisant la méthode empirique pour l'acquisition des connaissances.

Partie 2 MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHE DE LA RECHERCHE

2. LA METHODE QUALITATIVE

La méthode qualitative, qui consiste à [...] établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés (Laplantine, 1996), ceci est le devis de recherche qui correspond au paradigme dont se revendique le présent travail. Cela sous-entend l'emploi de l'approche empirico inductive. L'aspect empirique de cette approche exige surtout l'exploration et la description des significations que les participants donnent à un phénomène. Le processus inductif se définit comme la « généralisation d'une observation ou d'un raisonnement, comme l'attribution d'un sens à des événements empiriques » (Chevrier, 1992, p.69-71). L'intérêt de la démarche qualitative est d'aller chercher le sens, la récurrence des sens, la subjectivité et le développement des systèmes de significations dans les pratiques et les comportements des Yoruba Nago dans la pratique du Fa comme outil de communication et de transfert des connaissances. Il prend en compte le symbolisme, des moyens dont les Babalawo et la communauté Yoruba Nagose dotent pour transmettre leurs connaissances.

De la manière dont cette méthodologie a été pratiquée et respectée dans plusieurs travaux de recherches, nous allons nous baser sur une étude de cas dans une catégorie d'activité des yoruba. L'étude de cas dans cette recherche va respecter une démarche descriptive et exploratoire d'une pratique ancestrale de la communauté Yoruba Nago le Fa. Cette étude est axée sur un échantillon qui prend en compte une unité d'analyse dans son contexte contemporain (Mucchielli2009). Le principe est de partir d'une population restreinte et plus ou moins limitée du point de vue géographique tout en mettant en retrait les aspects de la qualité sociologique de la communauté. L'intérêt est de faire une mise à jour des principes de singularités qui constituent des valeurs précieusement conservées au sein de la communauté. En ce qui concerne le présent travail, l'étude du cas empirique est l'étude des moyens contemporains et traditionnels privilégiés par les différentes générations dans la transmission des savoirs par le principe de consultation

Fa et qui est l'unité qui sert d'analyse de base à la communauté Yoruba Nago au Bénin, et au Nigéria. Il importera alors de donner un portrait multidimensionnel de la communauté, c'est-à-dire de mettre en évidence tous les détails qui en font un cas riche et unique.

L'approfondissement de l'étude de la transmission dans un contexte particulier comme celui des Yoruba Nago contribuera à une meilleure compréhension du problème de la transmission des savoirs dans son ensemble. Il s'agit donc d'une étude de cas instrumentale. Elle pourra par exemple contribuer à préciser le modèle culturel de transmission des savoirs chez les Yoruba Nago et ainsi faire émerger des pistes d'intervention dans les entreprises africaines en général et béninoises en particulier dites modernes qui sont calquées sur les principes de conservation et de diffusion des connaissances. Elles entraînent parfaite inadéquation avec leurs réalités culturelles et anthropologiques. Un des avantages de l'étude de cas est qu'elle permet le recours à une multitude de collectes de données, par exemple, les entretiens semi-dirigés, l'observation participante et la démarche ethnographique.

2.1. PRESENTATION DU TERRAIN

Notre zone d'étude couvre deux pays africains ; l'Afrique est un continent couvrant 6 % de la surface terrestre et 20 % de la surface des terres émergées. Sa superficie est de 30 415 873 km² avec les îles. Avec plus de 1,1 milliard d'habitants en 2050 selon les prévisions de l'UNICEF ; l'Afrique représente 16 % de la population mondiale en 2014. Le continent est bordé par la mer Méditerranée au nord, le canal de Suez et la mer Rouge au nord-est, l'océan Indien au sud-est et l'océan Atlantique à l'ouest. L'Afrique compte 54 États souverains.

2.1.1. Le Bénin

L'histoire du « Danxomé » l'actuel Bénin se résume que sur le sud du pays et à commencer par être connue du public qu'à partir du XVI^e siècle avec l'arrivée de populations venant de Tado. Sur les rives du Mono, à l'est de l'actuel Togo, différents clans ou branches d'un même clan se fixent à Allada, Abomey, Porto-Novo et Ouidah... Plusieurs royaumes, souvent rivales, se développent alors, la plus importante étant celle d'Abomey ou Danxomé (ce dernier terme étant à l'origine de Dahomey, le nom colonial du Bénin), alors même que les Européens pointent le bout de leur nez. Le Danxomé est un royaume très structuré sur tous les plans ; il avait un système de gestion de connaissances qui a ses racines dans la méthode qui consiste à une interprétation des séquences d'une base documentaire du corpus Fa. Le royaume, entre rapidement en conflit avec l'Empire yoruba d'Oyo (actuel Nigeria). Bien qu'ennemis historiques, les groupes ethniques adja-fon et yoruba sont sans doute assez proches à l'origine (leurs langues appartiennent au même ensemble linguistique et ils ont en commun, une croyance sur la base du vodoun. C'est alors l'époque où le tout-puissant roi d'Abomey a le monopole de la traite des esclaves et et le commerce avec les Français, installés à Ouidah, et avec les Portugais, établis, eux à Porto-Novo. La République du Bénin est un pays de l'Afrique de l'Ouest, qui couvre une superficie de 112 622 km². Elle comptait à peu près 9 900 000 habitants (nous sommes féconds) en 2013. Le pays fait partie de l'Union Economique Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) et de la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) (nous sommes organisés). Il est limité au Nord par le Niger (avec son uranium) et le Burkina Faso (avec son or), au Sud par l'Océan Atlantique, à l'Est par le Nigeria (avec son pétrole) et à l'Ouest par le Togo (avec son phosphate). Porto - Novo est la capitale administrative et Cotonou la capitale économique (le port aux mains du groupe Bolloré).

Au Bénin, l'informel concentre plus de 9 entreprises sur 10 (98,5%). Il existe une relative disparité selon le milieu. Ainsi, en milieu urbain, ce sont 98,1%

d'unités économiques qui sont dans le secteur informel, alors qu'en milieu rural ce secteur concerne 99,7% d'entreprises. Toutefois, il est à noter un relatif progrès en milieu urbain (99,6% en 1991). Les responsables d'entreprises sont jeunes avec une présence non négligeable de femmes. Plus de 8 chefs d'entreprises sur 10 (80,4%) ont 45 ans et près de 5 chefs d'entreprises sur 10 (46,1%) sont de sexe féminin. Cette féminisation est beaucoup plus prononcée dans le secteur informel (46,9%) que dans le formel (22,2%). La plupart (67,2%) des chefs d'entreprises béninois n'ont pas fréquenté au-delà du cycle primaire. Ce taux est plus élevé dans l'artisanat (75,1%) et le commerce (64,6%). D'un point de vue général, le paysage économique de notre pays reste dominé d'une part par des petites et moyennes entreprises et, d'autre part par des micros unités du secteur informel. Elles sont présentées surtout dans le secteur secondaire (activités de transformation de produits, les bâtiments et travaux publics, la production et distribution d'énergie électrique et d'eau) et dans le tertiaire (transport, communication, commerce, hôtels, bars et restaurants, banques, assurances et autres services). Elles assurent une part non négligeable dans le développement économique. En effet, leur participation à la création de la richesse nationale s'élève à environ 45,5% du PIB. De part leur rôle très important dans le développement économique et social de notre pays, la viabilisation et la promotion des entreprises en général ont toujours été une préoccupation majeure des autorités.

2.1.1.1. Religion endogène et les pratiques du Fa

La religion dominante des Béninois est l'animisme. Mais le christianisme (catholiques, protestants, sans parler des nombreuses sectes évangélistes) est pratiqué par près de 43 % de la population et l'islam par 24 %, chiffres qui ne signifient pas grand-chose dans la mesure où l'on peut très bien être à la fois chrétien (ou musulman) et pratiquer effectivement le culte vaudou. Le Bénin, le berceau du vodoun, culte voué à un ensemble de divinités présentes partout et en tout, et qui s'est ensuite développé aux

Antilles au Brésil... avec l'esclavage. C'est précisément la moitié du sud du pays qui a vu naître le vodoun, le nord possède ses propres religions, également animistes mais sensiblement différentes. Ainsi, le vodoun est défini comme un ensemble de cultes qui s'adressent aux forces de la nature et aux ancêtres divinisés et forment un vaste système qui unit les morts et les vivants en un tour familial, continu, solidaire. Il occupe une place très forte dans la vie, les pratiques et les connaissances du pays, au point où bon nombre de Béninois chrétiens et musulmans participent et contribuent à la fête internationale du vodoun tous les 10 janvier. Toutes les activités du vodoun ont pour base de consultation le Fa qui est un moyen permettant aux populations de faire une réflexion en amont et en aval de toutes activités du vodoun ou de divinité. De même, avant toute implantation du vodoun, c'est le Fa qui dicte la base sur laquelle il doit être implanté. Contrairement à des réflexions qui pensent que le Fa est une religion, les avis sont bien partagés. Celui qui nous paraît plus logique est le Fa qui se présente comme un dispositif qui permet de faire le point de action passée, présente et future et qui donne du sens pour son accomplissement en une action pratique.

2.1.2. La Côte d'Ivoire

2.1.2.1. Contexte économique et analyse de la demande des entreprises Ivoiriennes

La Côte d'Ivoire, deuxième économie de la sous-région de l'Afrique de l'Ouest après le Nigéria, couvre une superficie de 322 462 km². Sa capitale politique est Yamoussoukro et sa capitale économique et administrative est Abidjan. Sa population avec une grande proportion de jeunes, est estimée à près 20 millions en 2012, et répartie au niveau administratif sur 14 Districts dont 2 Districts autonomes (Abidjan et Yamoussoukro), 30 Régions administratives, 95 Départements, 497 sous-préfectures et 197 communes. Quatre fleuves structurent la géographie de la Côte d'Ivoire (le Bandama, la Comoé, le

Sassandra et le Cavally), et participent à la relative autonomie énergétique du pays par le biais de barrages hydroélectriques. Le paysage ivoirien est principalement constitué de forêts dans la moitié sud du pays et la savane est dominante dans le nord. Les pays frontaliers sont le Libéria à l'ouest, le Ghana à l'Est, le Mali, Burkina, et la Guinée au Nord et avec une longuecôte sur l'Océan atlantique au Sud.

Les années 1970-80 du « miracle ivoirien » sont par excellence, les années du développement économique de la Côte d'Ivoire avec, la construction de nombreuses infrastructures et la réalisation de grands projets de développement (routes, chemins de fer, ports maritimes Port Autonome d'Abidjan et de San Pedro), aéroport et installations électriques. La Côte d'Ivoire a fait l'objet de nombreuses études en matière de potentialité économique depuis son indépendance ; elle a été identifiée comme un pays où les opportunités de développement sont très importantes depuis les années 1990, d'abord du fait de la jeunesse de sa population, ensuite de son potentiel en tant que productrice de matières premières, enfin par rapport à son rôle dans la sous-région au niveau politique, économique et culturel. Les choix stratégiques de développement de la Côte d'Ivoire, compte tenu de son positionnement à divers niveaux, une fois réalisés, auront un effet d'entraînement sur l'ensemble des pays de la sous-région ouest-africaine.

Parmi les facteurs déterminants de l'émergence d'un pays, on trouve de façon incontournable, la manière dont les entreprises ivoiriennes capitalisent les ressources en matière de connaissances et de compétences. Force est cependant de reconnaître que paradoxalement, le contexte n'a jamais été aussi favorable pour insuffler une nouvelle dynamique de réformes aussi bien sur le plan institutionnel, que dans le monde des entreprises.

2.1.2.2. Etat des lieux de l'économie ivoirienne

Dès 1976, après plus de 25 ans de croissance en moyenne supérieure ou égale à 7%⁵¹, la Banque Mondiale anticipait un développement important de la Côte d'Ivoire, mais qu'en a-t-il été réellement ces 40 dernières années ? L'enjeu principal identifié à cette époque était le développement des infrastructures qui devraient supporter les échanges commerciaux tant internes qu'externes, notamment via le Port Autonome d'Abidjan qui est le plus grand port de l'Afrique de l'Ouest et le deuxième du continent⁵². Si les infrastructures routières, portuaires et de télécommunication peuvent désormais supporter les activités économiques, force est cependant de mentionner que, de nombreux experts préconisent désormais pour la Côte d'Ivoire, l'évolution et la diversification de ses activités économiques sur la base des nombreux atouts qu'elle possède en termes de ressources minières, de ressources humaines et du fait de son positionnement stratégique dans la sous-région. La Banque Mondiale, en collaboration avec d'autres organismes, d'une part, ainsi que de nombreuses études internes et externes d'autre part, a réalisé à cet effet, un état des lieux précis des secteurs d'activités porteurs en Côte d'Ivoire.

2.1.3. Préparation et observation sur le terrain

Pour appuyer la problématique et l'orienter conséquemment, nous avons effectué en septembre 2013 une observation de terrain. Cette descente sur le terrain devrait permettre le vécu en situation de certaines pratiques. Elle a permis également la prise de contact avec des personnes ressources aux fins de l'enquête proprement dite. Cette situation de préenquête a contribué à réaliser l'enquête à plusieurs catégories sociales (non prévues au départ de la réflexion). En effet, les exigences du secret des temples et des attributs sont

⁵¹ Ivory Coast: Appraisal of the Urban Development Project, Report No. 1200b-IVC, World Bank Publications, 1976

à garder jalousement. Des palliatifs de cet obstacle sont notamment le contact gardé avec les personnes ressources et l'élargissement de l'enquête à une gamme de personnes dans diverses localités. Cette phase comporte donc la recherche documentaire et l'élaboration des outils de collecte des données, le pré-test des outils de collecte des données, la finalisation des outils de collecte de données et la poursuite de la recherche documentaire. La collecte de données a été effectivement faite durant la période allant de novembre à mars pendant trois années académiques. La raison qui a sous-tendu le choix est que cette période est un moment bien indiqué pour les recherches, les leaders d'opinion sont souvent présents au village pendant les saisons. Les principaux acteurs (chefs des cultes traditionnels, têtes couronnées et personnes ressources) disposent d'assez de temps pour nous recevoir et les festivités qui accompagnent les cérémonies coutumières sont des occasions favorables pour les interviews parce que la mémoire collective des populations garde encore des impressions très vives sur les représentations des pratiques ancestrales de chaque groupe. Cette organisation se repose sur les ressources humaines et sur le calendrier d'enquête. Dans le souci de recueillir des informations riches et variées, nous avons privilégié l'aspect qualitatif et non quantitatif des données provenant des interviewés dans le but de gagner plus en profondeur l'analyse de la transmission des connaissances en milieu Yoruba Nago par le principe de la triangularité. Ainsi, nous avons sollicité la collaboration d'amis appartenant à des catégories professionnelles bien différentes. Dans l'équipe, on trouve des informaticiens, des historiens, des linguistes et des socio-anthropologues. Les entretiens se sont réalisés en monôme, en binôme et parfois en trinôme. Pour ne perdre aucun détail des réponses et des informations fournies par les enquêtés, nous avons fait usage d'enregistreurs dictaphones. Pour l'étape du traitement des données, nous nous sommes occupés de la transcription des données sans négliger le moindre détail.

Au-delà de toute cette démarche, nous sommes confrontés à un problème plus pertinent qui est celui du croisement des résultats de l'analyse

qualitative et quantitative des interviews, qui ont été transcrits, à celui du réexamen de la documentation des textes et des concepts pour la gestion et des connaissances. A ce propos, nous avons fait usage de la combinaison des applications AutoMap et Ora dont la démarche est clairement décrite dans cette thèse.

2.2. METHODE DE COLLECTE DE DONNEES ET L'ECHANTILLON

2.2.1. Recherche documentaire

« Un esprit non prévenu sera libre pour émettre les hypothèses, mais le risque de recommencer un travail déjà fait ou de négliger des sources, paraît également important » (Grawitz, 1999).

Ainsi, pour éviter cet éternel recommencement ou cette amnésie volontaire et mieux, pour avoir une idée sur la question des mécanismes d'interactions sociales, la recherche documentaire a consisté en une exploitation synthétique de quelques documents scientifiques ayant des rapports avec le sujet de recherche et le milieu d'étude. Elle s'articule autour de deux sources : écrites et orales.

2.2.1.1. Les sources écrites

Pour mieux orienter notre problématique et utiliser certains ouvrages méthodologiques et avoir des informations sur les origines et les pratiques propres aux ethnies qui concernent notre étude, nous nous sommes intéressés aux ouvrages spécifiques et généraux, aux thèses, aux articles scientifiques, aux rapports de conférence et actes de colloques qui ont rapport avec notre sujet. Nous nous sommes contentés des ouvrages liés à la culture des peuples Yoruba et à leur manière de transmission des connaissances aussi bien pour ce peuple que pour les peuples dits civilisés. Étant donné que la phase de la collecte des informations est relative au thème et au cadre d'étude, la recherche bibliographique s'est poursuivie jusqu'à la rédaction de cette thèse.

Dans ce sens, nous nous sommes orienté vers les bibliothèques et les salles de documentation de divers centres et universités : la bibliothèque universitaire d'Abomey Calavi au Bénin, la bibliothèque universitaire de Lille 3 en France, le centre culturel français du Bénin et de la Côte d'Ivoire de même que la bibliothèque centrale de l'université Félix Houphouët Boigny où nous avons consulté les ouvrages classiques et les documents sur la méthodologie qui nous ont permis de bien conduire nos travaux. Il s'agit essentiellement des *Règles de la méthode sociologique* d'Emile Durkheim, *Méthodes des sciences sociales* de Madeleine Orawitz, *Manuel des sciences sociales* de Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, *L'art de la thèse* de Michel Beau ; de l'organisation des connaissances, dynamisme et stabilité sous la direction de Mustafa Wildad El Hadi, épistémologies, philosophie anthropologique et bien d'autres ouvrages et revues scientifiques sur Cairn et dans la revue étude de communication du laboratoire Geriico pour ne citer que ceux-là...

- au centre de documentation de la Faculté des Lettres, Arts et Sciences humaines et à l'École Doctorale Pluridisciplinaire : Espace Culture et Développement de l'Université d'Abomey-Calavi au Bénin, nous avons également consulté des ouvrages, des mémoires de maîtrise dans lesquels les auteurs ont développé la notion de la vie et de la mort, la vie en société et le vécu quotidien des populations rurales en Afrique en général et au Bénin en particulier. Ils ont souligné certains aspects de la civilisation, des pratiques, des us et coutumes, bref de la culture des peuples yoruba. Cependant, nos attentes n'ont pas pu être comblées parce que les documents consultés ne relatent pas réellement la problématique de notre recherche ;

- à l'Université d'Ibadan au Nigeria, nos investigations documentaires dans leur «library» nous ont permis de repérer certains ouvrages appropriés et d'une grande utilité pour notre recherche. Il s'agit, entre autres, de l'*Awon asha ali orisha ilèyorubù* dans lequel les auteurs Daramoln C ont énuméré beaucoup de divinités et pratiques authentiquement yoruba. Ogunbawalé a fait découvrir dans *Certificate History of Nigeria*, l'histoire des populations nigérianes et a mis un accent particulier sur les croyances des Yoruba parce

que les arrière-petits-fils de leur ancêtre légendaire Oduduwa qui ont migré vers le Dahomey pour créer nombre de villages, se sont déplacés avec la culture yoruba, même s'il y a eu des modifications ou des perfectionnements dans les pratiques après des siècles. Une fois encore, l'objectif escompté n'est toujours pas atteint. Il a fallu des ouvrages spécifiques tels que *l'histoire du peuplement de la Sous-Préfecture de Bantè* de Léon Dègny (1999), *la provenance des peuples Ifè* de Théodore Assogba (2008), *les Idaasha et leurs voisins des origines à 1880* de Thomas Balle (1983), *Les Shabè-Okpara : Aperçu historique* de John Igué (2008), *Les Shabè* de Mouléro Thomas (1982), *les vicissitudes de l'histoire de Kétu* de Parrinder Geoffroy (1956), etc. avant qu'on ne perçoive une certaine réalité ou faits culturels décrits sur ces différents peuples ;

- à la bibliothèque nationale du Bénin et au Centre de lecture des séminaires Saint-Gall de Ouidah et Monseigneur Louis Parisot, nous avons découvert les documents des ethnologues et des missionnaires catholiques Français tels que les Abbés Jacques Bertho (1949), Laffitte (1885), Noël Baudin (1887), etc. Il y a entre autres *la parenté aux peuples yoruba du Dahomey et du Togo et de la Côte d'Ivoire* de Francesco Borghero, *Histoire du Dahomey* de Robert Cornevin (1962), *Études dahoméennes, Peuplement yoruba du Dahomey-Togo* et *Notice sur le peuplement yoruba au Dahomey-Togo* et autres qui ont ouvert une piste à nos recherches. Bien que les résultats de nos recherches documentaires aient été succincts par rapport aux objectifs attendus à cause de la rareté d'une étude comparative sur l'identité culturelle des communautés de souche yoruba du département de la zone de l'étude, ils ont permis de cerner certains contours de notre sujet.

- des investigations importantes ont été effectuées en Côte-d'Ivoire pour une vérification des éléments de réponses. Ainsi, nous avons visité la bibliothèque centrale de l'Université de Cocody qui est en pleine rénovation compte tenu des réalités de la guerre que ce pays a connue. Néanmoins, nous avons mis la main sur un certain nombre de documentations qui nous présentent l'histoire des peuples qui ont les mêmes pratiques que les Yoruba Nago. Ce

peuple serait d'origine yoruba, car il faut reconnaître plusieurs cas de similitude dans les pratiques ancestrales. Des modifications importantes ont été portées aussi bien au niveau de notre objectif qu'au niveau du champ initial d'enquête parce que les données recueillies des ouvrages ont été très importantes tant pour compléter et rectifier ou appuyer les hypothèses préformulées que pour élaborer les indicateurs de recherche. Ces différents centres de documentation ont permis de bien constituer une bibliographie réelle. L'étude documentaire est ainsi, avant tout, une source d'inspiration. Elle permet de cerner certains aspects du thème d'étude. Néanmoins, nos recherches documentaires ne se sont pas limitées aux seules sources écrites. Compte tenu de l'insuffisance des documents écrits sur ces communautés, nous avons jugé utile de nous rabattre sur les sources orales, car certaines pratiques et manières de faire n'ont encore été transcrites dans aucun document.

Pour la bibliothèque de l'université de Lille 3 nous avons consulté pas mal d'ouvrages dont les références ont été clairement indiquées dans la bibliographie de notre travail de recherche.

2.2.2. L'observation participante

Etant membre de l'administration centrale du groupe CERCO, terrain sur lequel le modèle est expérimenté et faisant partie de la communauté yoruba, nous nous sommes servis de l'observation participante. Cet outil ménagé a permis de voir d'autres réalités que la mobilisation simple des organes auditives, de l'odorat, du goût, et du toucher. Nous avons fait usage de tous nos sens pour comprendre le sens qui est généré. Ce sens est décrit comme un surgissement imprévisible et instantané. Il est remarqué et est identifié chez l'individu par une succession de gestes intérieurs d'une grande précision qui de plus, présentent une régularité frappante d'une expérience à l'autre et d'un sujet à l'autre. Il s'agit de comprendre le processus de décision

de génération du sens et de la connaissance partir de certaines pratiques dans les familles et au sein de notre environnement de travail. Ici, nous sommes à la fois détachés et impliqués dans les recherches. On note notre participation maximale. Mais l'observation étant à elle seule insuffisante pour la collecte des données dont nous aurons besoin elle sera complétée par des entretiens

2.2.3. Les sources orales et interviews

Les différentes personnes ressources contactées dans le cadre de cette recherche ont diversement contribué à nous faire comprendre les fonctions réelles de l'authenticité des valeurs culturelles de cette communauté. A cette étape de la recherche, seuls les notables et les dignitaires des cultes traditionnels dans les villages arrivent à nous révéler quelques aspects des valeurs des objets purement anthropologiques. A la phase des sources orales, nous avons puisé beaucoup d'informations des chants populaires, des chants rituels, des litanies, des contes, des proverbes, des histoires de vie active, des prières, etc. Ces sources orales se sont révélées de véritables moyens de conservation de la mémoire de groupe. Cette documentation orale a été favorisée surtout par quelques personnages et dignitaires des dynasties royales de Dassa, de Doumè, de Porto-novo, de Savè, de Kétou et certains chercheurs notamment les anthropologues, les sociologues, les historiens, etc. Bref, les recherches documentaires que nous avons effectuées nous ont permis de faire le point sur les connaissances existantes.

2.2.3.1. La stratégie appliquée sur le terrain

Ce travail s'inscrit dans la droite ligne d'une recherche qualitative orientée rétrospective. Pour ce faire, la collecte des données a été réalisée grâce à des techniques de focus group, d'entretien semi-directif et d'observation, outils appropriés pour chacune des catégories. Ainsi, les chefs de culte (orisha ou responsables d'églises), les cadres administratifs ont été approchés par la technique d'entretien semi-directif, ce qui a permis d'obtenir des éléments

(prédation des logiques sous-tendant les usages au sein de chaque groupe). La rencontre avec des têtes couronnées nous a guidé dans le choix de la démarche adoptée. Nous avons procédé au choix des interviewés parce que tout individu n'est pas censé maîtriser les vraies valeurs de la culture de sa communauté. Les adeptes des divinités endogènes, les fidèles des églises et les jeunes, quant à eux, ont eu à subir des entretiens collectifs. Cette technique a permis leur mise en confiance et a assuré la collecte d'informations sur leurs perceptions des pratiques traditionnelles. Les différentes données recueillies ont subi l'objet de traitement et d'analyse minutieuse. En effet, sur la base des dépouillements (qui se faisait au fur et à mesure), la suite de la collecte était enrichie et réorientée. Cette procédure nous a permis de contourner le silence des couvents, mais ne nous a pas épargné de l'exigence de l'initiation au secret.

La méthode adoptée est empruntée à Dominique des jeux et consiste à raisonner en échelle. Selon l'auteur, il n'est pas possible d'observer toutes les dimensions d'une réalité sociale en même temps, ce qui l'amène à distinguer trois échelles de découpage de la réalité. La première échelle est macro sociale, c'est le niveau des grandes régularités chiffrées qui exclut les acteurs concrets par définition et qui réduit la diversité des comportements individuels : c'est le niveau des « habitus » et de la culture. La deuxième est micro sociale, celle des acteurs concrets en interaction. La troisième est micro individuelle, celle de la cognition. Il est utile et judicieux de rappeler ici que la recherche est essentiellement centrée sur l'échelle microsociologique c'est-à-dire l'interaction entre les acteurs concrets que la recherche appréhende du point de vue qualitatif.

A l'aide des différentes techniques qualificatives de recueil, la recherche a permis de comprendre les pratiques qui les catégorisent. Elle a également permis de savoir en réalité les modèles culturels de résolution des problèmes pathologiques et économiques. L'objectif de l'enquête qualitative était de rechercher la diversité des situations, les pratiques culturelles et leurs implications dans la vie sociale. Quant à la méthode quantitative que nous

avons utilisée, elle a servi, à partir des statistiques, à vérifier les tendances. Nous avons pu utiliser un certain nombre d'outils d'investigation. Du fait de l'hétérogénéité de notre échantillon qui exige le choix de plusieurs techniques, outils et matériels, nous avons utilisé l'observation directe, l'observation participante, l'entretien et le guide d'entretien.

2.2.3.2. La préparation des interviews et le guide

Il s'agit ici d'utiliser le guide d'entretien qui est un ensemble de points d'intérêts. Il nous a permis de fournir beaucoup d'informations selon la dynamique de l'entretien. Le questionnaire a été élaboré dans une démarche d'incitation à répondre. La réponse de la personne interrogée amène souvent à poser d'autres questions jusqu'à découvrir certaines réponses que nous n'avions préalablement pas eues l'intention d'obtenir. Nous avons utilisé le guide d'entretien pour collecter les données auprès de ceux qui ne savent ni lire ni écrire tels que certains chefs coutumiers, des têtes couronnées (chefs de collectivité, chefs de village) et des notables. Il est également employé pour recevoir des informations auprès des chercheurs des universitaires qui n'ont pas le temps de répondre au questionnaire ou bien des gens qui ont perdu leur questionnaire ou ceux qui n'ont pas trouvé leur questionnaire lors de notre passage pour le retrait. Mais il est à remarquer que cette technique donne une flexibilité et l'autonomie accordée aux interviewés. Elle a permis d'obtenir assez d'informations avec peu de questions et surtout d'éviter d'ennuyer ou fatiguer les interlocuteurs. Elle a permis d'avoir une quantité et une qualité accrue d'informations et de données et des problèmes plus complexes de notre objet de recherche. C'est pourquoi le choix a été porté sur des informateurs aptes à répondre et des personnes compétentes. Toutefois, il est à noter que cette technique a pris plus de temps quand la personne interrogée faisait de la digression. Les caractères aléatoires des données et des informations de certains répondants nous ont pris assez de temps au moment du dépouillement. On assiste parfois à une disparité entre déclarations et comportements des interlocuteurs. Et il est parfois constaté

une inadéquation des concepts au réel, des difficultés de langage et de compréhension. Certaines personnes agitées divaguent dans les réponses et font semblant de comprendre notre but final. Compte tenu de la nature des informations recherchées, l'entretien se révèle un choix pertinent. Outre les entretiens individuels, un outil a été utilisé. Il s'agit du focus group ou l'entretien de groupe.

2.2.4. Les groupes d'entretiens

Cette technique de collecte de données nous a permis d'obtenir les informations auprès des exploitants agricoles et des notables qui restent sous l'arbre à palabre. Les enquêtes sont réalisées en groupe de deux, de trois, de quatre ou plus. Son avantage tient à sa flexibilité c'est-à-dire une sorte de discussion informelle sur le sujet comme autour d'une tasse de thé. Elle permet des débats contradictoires et des expressions libres. Les difficultés liées à cette technique sont telles que certains individus ont tendance à monopoliser la parole et croient avoir tous les éléments nécessaires pour fournir les renseignements, empêchant ainsi les autres membres du groupe de donner leurs points de vue. Les entretiens individuels et les entretiens de groupe ou collectifs sont deux procédés complémentaires. Ils permettent de mieux analyser les réponses des enquêtes, mais dans des situations diverses. En ce qui concerne l'approche quantitative, nous avons utilisé le questionnaire qui est un ensemble de questions précises. Il a été adressé uniquement aux intellectuels, aux lettrés. Les questions sont, soit fermées (choix de réponses réduits par la personne interrogée), soit ouvertes compte tenu de la forme des réponses laissées au choix de l'informateur. L'avantage qu'apporte cet outil est que son dépouillement est plus facile. Il y a une uniformité et un filtrage des questions. La faiblesse du questionnaire réside dans sa nature « directiviste » et rigide qui provoque parfois des biais. Au moment de la saisie des textes dans l'ordinateur, le questionnaire nécessite une charge financière très élevée. Pour la validation de nos résultats, nous avons fait usage de la triangulation qui est une stratégie de recherche au

cours de laquelle le chercheur superpose et combine plusieurs techniques de collecte de données afin de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles. Cette stratégie permet également de vérifier la justesse et la stabilité des résultats produits. Le recours à la triangulation décrit aussi un état d'esprit du chercheur, lequel tente activement et consciemment de soutenir, de recouper, de corroborer les résultats de son étude. L'usage de la triangulation suppose que plus le chercheur obtient des données différentes à propos d'un même phénomène, plus son interprétation sera simple et plus il pourra être confiant en celle-ci. La stratégie de triangulation a permis d'objectiver les pistes d'interprétation et nous a encouragé à recourir à des sources diverses de vérification et de corroboration. C'est cette vérification qui a poussé à aller dans toutes les six communes du département des Collines. La plupart des recherches faites sur ces peuples n'ont pas abordé la question telle que nous le faisons actuellement. Ces différents instruments de collecte de données ont permis d'avoir des résultats qui sont présents et analysés dans le présent travail. Tous ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse assistée par ordinateur avec pour utilisation la combinaison de deux algorithmes à savoir Automap et Ora.

2.2.5. La population cible et l'échantillonnage

Les populations du groupe yoruba constituent la majorité ethnique avec environ 55% de la population totale des départements de la zone d'étude. Dans le souci de mener à bien les recherches sur un espace restreint et à la fois large à forte concentration d'activités socioculturelles des Yoruba, les localités de forte concentration particulièrement les chefs-lieux des communes et ceux des arrondissements ont été retenues. Les critères de choix du milieu d'enquête sont, entre autres, la concentration des établissements humains et l'ancienneté d'installation. Par rapport à l'échantillon de collecte, l'accent a été d'abord mis sur les notables de culte. Ensuite, les responsables et fidèles musulmans et des églises chrétiennes, les

jeunes de la localité et enfin quelques acteurs de la vie administrative du milieu ont été approchés.

2.2.5.1. L'échantillonnage

L'échantillonnage s'est plus fondé sur des différenciations sociales que sur des aspects quantitatifs. C'est la recherche de la qualité des réponses qui justifie ce choix. Ainsi, nous avons retenu quatre catégories socioprofessionnelles d'acteurs sociaux sans distinction de sexe, de religion et d'âge. L'échantillon a englobé des hommes, des femmes, des personnes âgées et certains jeunes, et des chefs coutumiers qui sont les dignitaires des cultes traditionnels, des têtes couronnées, des notables et des chercheurs.

- *Les têtes couronnées*

Cette catégorie regroupe les personnes ci-après : les chefs de collectivités, les chefs de villages, en un mot les responsables coutumiers des différentes localités du département des Collines.

- *Les chefs des cultes traditionnels*

C'est le groupe des hommes et des femmes qui sont des adeptes de diverses divinités existantes dans les communautés. Il s'agit des dignitaires des chefs de cultes endogènes. Ils comprennent les Babalawo (prêtres du ha), les Banouwin (prêtres de la divinité Nana Buku), les Ohungbonon (prêtres de la divinité Shankponon), etc. La nécessité d'interroger les responsables des cultes traditionnels tient au fait que la pré-enquête a révélé que l'usage de certaines reliques est fortement associé à l'orisha. Il importait donc d'approfondir cet aspect de la problématique.

- *Les notables*

Ce sont des personnes ressources qui ont une expérience de vie appréciable à travers leur vécu quotidien. Les notables sont pour la plupart des porte-paroles des ministres de roi, des personnes âgées et des reines-mères, bref des leaders d'opinion des villages.

- *Les confessions religieuses*

Les responsables et les fidèles des religions chrétienne et musulmane ont été approchés pour comprendre les dynamiques qui animent l'usage des savoirs endogènes et savoir si la culture intervient dans les conflits interreligieux.

- Le groupe des jeunes

Les échanges avec les jeunes visaient essentiellement à vérifier les modes de transmission de valeurs et les réinterprétations qu'ils opèrent vis-à-vis de l'ancienne pratique.

- Les autorités politico-administratives et les agents de CERCO

Les avis des autorités locales étaient sollicités sur les différents conflits qu'il y aurait eus entre les différents groupements humains et leurs causes immédiates, lointaines. Le Tableau 3: Présentation des groupes cibles et catégories sociales présente les différents groupes cibles et les catégories sociales à l'intérieur de chaque groupe cible.

Le nombre de personnes interrogées a varié suivant les groupes et à l'intérieur de ceux-ci en tenant compte des catégories sociales. L'échantillon s'est constitué sur le principe de la saturation de l'information. Autrement dit, la taille de l'échantillon s'est imposée après que l'on ait atteint le seuil de saturation de l'information par les entretiens dans chaque catégorie sociale.

Au total, 181 enquêtes ont été approchées comme le montre le tableau ci-après :

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| N° | Groupes cibles | Catégories sociales | Effectifs |
|-----------|--|--|------------------|
| 1 | Acteurs des religions traditionnelles | - Ogowin ou Banuwin | - 07 |
| | | - Olosha | - 05 |
| | | - Babalawo | - 10 |
| 2 | Responsables des religions ; révélées (Catholicisme, Islam, Protestantisme...) et les responsables d'entreprises locales | - Fidèles religieux | - 12 |
| | | - Responsables d'entreprises locales secteur formel et informel | - 26 |
| 3 | Autorités locales et administratives | - Chefs de quartier ou de village | - 12 |
| | | - Agents administratifs de l'Arrondissement et le personnel de CERCO | - 25 |
| 4 | Autres catégories | - Dignitaires, notables et sages des localités de la zone de l'étude | - 30 |
| | Total | - 127 | |

Tableau 3: Présentation des groupes cibles et catégories sociales

Pour mener la collecte des données sur le terrain, un recours a été fait à plusieurs techniques, à savoir : l'entretien semi-directif personnalisé, les entretiens collectifs en prenant en compte des spécificités et de l'intérêt porté à chaque groupe cf : Annexe A : grille d'entretien semi directif.

Plusieurs difficultés ont jalonné le déroulement de l'enquête, depuis la collecte des données en passant par les entretiens exploratoires jusqu'au traitement des données. En dehors des difficultés récurrentes auxquelles nombreux chercheurs sont souvent confrontés, les difficultés financières et matérielles, certaines d'ordre technique ont ponctué la bonne marche de la présente recherche. Ces différents obstacles se répartissent en deux catégories principales que sont celle méthodologique et celle de terrain. Les difficultés méthodologiques se ramènent à la rareté de la documentation sur l'objet étudié et à l'aplomb à déployer régulièrement lors des entretiens.

Thomas Mouléro a rencontré les mêmes difficultés au cours de ses recherches. En effet : « la connaissance de ces peuples est rendue difficile tant par l'absence de cérémonies traditionnelles permettant une remontée dans le temps par la rareté des anciens capables de donner une page correcte de leur pays et le manque de curiosité des jeunes hommes » (Moulero, 1964, p. 13). Il a été également noté, comme obstacle déterminant, les barrières du secret dans l'accès à l'information parce qu'il faut observer la loi du silence. Aussi, faudrait-il noter la méfiance ou la réticence de certains chefs de cultes traditionnels à aborder la symbolique des rituels dans les sanctuaires ainsi que les usages qui s'y font quotidiennement. La plupart des enquêtes ayant été conduites dans leur domicile ou dans des places publiques, nous n'avons pas pu éviter les interventions d'autres personnes qui n'étaient pas prévues dans les entretiens.

2.3. LA METHODE DE TRAITEMENT DES RESULTATS

2.3.1. La recherche d'indicateur dans les interviews

Nous avons procédé à la recherche des indicateurs conformément aux règles d'analyse de discours. C'est une analyse thématique qui a permis d'atteindre nos objectifs conformément à ce que des chercheurs comme :

(Areni, 2003 ; Bournois *et al.*, 2002 ; Mathieu 2004 ; Igalens, 2007) ont développé par des systèmes d'analyse de discours assistés par ordinateurs. Nous écrivons plus haut, avons recherché dans l'énoncé, un certain nombre d'indicateurs. La grille de lecture que nous proposons est fondée sur l'étude des indicateurs énonciatifs, référentiels et organisationnels. Par ailleurs, en guise de synthèse, une quatrième rubrique intitulée « le fonctionnement global du discours » est proposée.

2.3.1.1. Les indices énonciatifs

L'étude du système d'énonciation consiste à analyser la façon dont le sujet parlant s'inscrit et inscrit son allocataire dans son discours à partir des marqueurs qui sont :

- Les « déictiques » sont des unités linguistiques qui ne prennent de sens que par rapport à la situation d'énonciation : les pronoms personnels (je, tu, il, etc.), les démonstratifs (ce, cette, ces) et les indicateurs spatiotemporels (ici, demain, hier, etc., ainsi que les temps des verbes).
- Les « modalisateurs » signalent le degré d'adhésion (forte ou mitigée, incertitude ou rejet) de l'énonciateur aux contenus énoncés. Ils recouvrent des unités linguistiques très variées comme les adverbes, les italiques, guillemets, conditionnels, termes subjectifs (affectifs et/ou évaluatifs), etc. L'étude des modalisateurs permet de comprendre le degré d'implication directe de l'émetteur dans sa production discursive : l'énoncé est-il « objectif », l'énonciateur ayant alors gommé toute marque d'adhésion ou de distance par rapport à l'énoncé ? Est-il *a contrario* « subjectif », un simple comptage des occurrences de pronoms sujets ne peut permettre de répondre à cette question : le discours le plus subjectif peut se parer d'une apparence d'objectivité ; l'énoncé est alors présenté comme une démonstration universellement pertinente et non comme un argumentaire assumé par un sujet. Ces remarques nous indiquent une analyse plus profonde.
- Une étude des verbes employés par le locuteur permet enfin de caractériser la façon dont celui-ci souhaite être perçu par ses allocutaires. Nous reprenons

dans nos analyses la classification proposée par les concepteurs des algorithmes qui traitent le discours.

2.3.1.2. Les indices référentiels

« L'on peut agir sur le monde social en agissant sur la connaissance qu'ont les agents de ce monde. Cette action vise à produire et à imposer des représentations du monde social qui soient capables d'agir sur ce monde en agissant sur la représentation que s'en font les agents. » (Bourdieu, 1982, p. 195). Énoncer une proposition, c'est construire une représentation : l'étude des champs sémantiques et des arguments présents dans un discours permet d'analyser les représentations de l'émetteur et/ou les représentations qu'il souhaite « imposer » au destinataire.

– Les « champs sémantiques » désignent l'ensemble des mots utilisés pour caractériser une notion, une activité, une personne, etc., analyser le champ sémantique d'une notion, c'est relever dans un énoncé tous les termes s'y rattachant afin de comprendre la perception que l'énonciateur en a, et/ou qu'il vise à faire partager par l'énonciataire du discours. Les textes argumentatifs sont généralement construits sur des champs sémantiques contradictoires, les uns valorisés, les autres dévalorisés.

– Analyser la nature des arguments permet de savoir si l'argumentation relève de l'éthos c'est-à-dire la manière d'être, ou les habitudes d'une personne ; du pathos : un des trois moyens de persuasion du discours dans la rhétorique classique depuis Aristote¹, quelques siècles avant Jésus Christ ; ou du logos « parole, discours » et désigne le discours (textuel ou parlé). Par extension, logos désigne également la « rationalité ».

2.3.1.3. Les indices organisationnels

– Les « connecteurs » (afin que, bien que, donc, car, mais, parce que, etc.) témoignent de l'orientation argumentative du discours, du cheminement que le locuteur souhaite faire suivre au récepteur.

– La « progression thématique » analyse la structuration de l'énoncé à travers la chronologie des arguments afin de mettre en évidence la logique persuasive. Il s'agit ici de s'affranchir du strict comptage d'occurrences pour s'intéresser aux différentes séquences qui composent la structure du discours (Brunet, 2006). Le travail de l'analyse et du traitement des données a été concrétisé grâce à la combinaison de deux logiciels : Auto Map et Ora.

2.3.2. Justification du choix de la méthodologie Auto Map et Ora

L'axiome principal de la cartographie ou le classement sémantique se fonde sur l'existence d'une relation homotypique entre l'usage du langage naturel et les processus cognitifs des acteurs sociaux. Il s'agit d'associer un réseau de concepts à un groupe social de manière à ce qu'il soit possible d'explorer les relations que les acteurs créent et utilisent pour accomplir leurs activités, c'est à dire, pour produire et exploiter leurs connaissances. La méthode de traitement des données textuelles proposée fonderait, selon nous, un moyen de cartographier les connaissances d'une organisation, de déceler les communautés épistémiques qui transcendent l'organisation et de stimuler leurs processus de découverte de connaissances. Si nos cartographies des SIC en Afrique coïncident bien avec la littérature et celles issues d'autres corpus en SIC, nous avons aussi pu vérifier la pertinence de la méthode en comparant les résultats obtenus avec d'autres domaines de connaissances. Le concept de communauté épistémique permet de passer d'une approche topographique des communautés à une approche cognitive. Celle-ci offre l'opportunité de dynamiser les organisations en mettant en relation les membres des communautés épistémiques au sein d'une communauté de pratique effective. De plus, l'élaboration de relations conceptuelles originales (problématiques et résolvantes), via la fouille heuristique de concepts, permet au knowledge manager d'assister les communautés épistémiques en amont de leurs processus créatifs. Dans le cadre de cette recherche, nous n'avons pas reporté l'analyse de la dynamique temporelle des concepts

employés par les auteurs des interviews alors qu'elle est nécessaire pour maintenir un catalogue historicisé des cartographies sémantiques et appliquer des méthodes d'analyses basées sur l'expérience. La méthode proposée demeure limitée dans sa mise en œuvre : il faut d'abord que le knowledge management ait une expertise suffisante du domaine pour élaborer les processus de généralisation conceptuelle, mais aussi un moyen d'accès aux productions langagières pertinentes.

2.3.2.1. Méthodologie Auto Map et Ora

L'organisation des connaissances, qui a précédé la démocratisation des TIC, a su intégrer les avantages offerts par l'informatique et le web, notamment en ce qui concerne la capitalisation (GED, base de données...) et le partage (collecticiel, workflow, système d'apprentissage ou de gestion de contenu, réseaux sociaux ...) des connaissances. Le développement d'outils informatiques capables de créer des connaissances est encore un verrou technologique, et l'utopie d'une intelligence artificielle n'a pas encore été atteinte. Plusieurs méthodes, supervisées par le *knowledge manager* ou l'ingénieur, tirent en revanche bénéfice de l'accessibilité à un nombre important de données. *Les méthodes étudiées pour la fouille de données (Data mining) se fondent sur différents modèles mathématiques et cognitifs tels que les réseaux de neurones, les systèmes probabilistes bayésiens, la logique floue et les algorithmes génétiques et heuristiques.* Dans la littérature, le text-mining se différencie du TAL (Traitement Automatique du Langage), car il nécessite un seuil de collecte de données bien plus important.

Cette problématique à laquelle nous avons été confronté dans cette recherche a été de voir comment concilier les résultats de l'analyse qualitative et quantitative des interviews, qui ont été transcrits, des fouilles de textes et de concepts pour la gestion des connaissances. La collecte d'un corpus pertinent et distribué de données textuelles, leur prétraitement

linguistique, leur généralisation conceptuelle taxonomique et l'analyse lexicométrique des termes clés et des distances sémantiques permettant au *knowledge worker* de faire une approximation sémantique d'un domaine de connaissances et des communautés épistémiques qui l'animent. Conscient du fait que le prétraitement qualitatif et subjectif des données a ses limites, nous avons donc adopté une méthode de traitement à partir d'un logiciel de réseau d'analyse de texte assistée par ordinateur (NTA).

2.3.2.2. Présentation de la solution

Le programme **AutoMap** est un logiciel de réseau d'analyse de texte assistée par ordinateur (NTA). Il est composé d'un ensemble de programmes qui mettent en œuvre les fonctionnalités disponibles dans les algorithmes, ce qui lui confère son originalité et son unicité. Il procède à l'analyse sémantique des réseaux, l'analyse dynamique de réseau, la programmation de composants, réseaux sociaux. Après le traitement des données du terrain, le problème réel auquel nous sommes confronté est la complication des données du terrain impliquant la mise en forme des données de base, la collecte des données des divers lieux physiques, l'agrégation des données pertinentes d'une multitude de sources séparées, afin de pouvoir réaliser une cartographie détaillée du terrain. Ce traitement ou problème de programmation générale des données, tout assez simple, et qui fait gaspiller facilement plus de 80 % du temps de l'analyste a trouvé sa solution dans le choix de l'outil analytique développé au Centre d'analyse informatique des systèmes sociaux et organisationnels (CASO), ORA⁵³. La technique et l'architecture du logiciel traitent et fournissent une solution à ce problème omniprésent de traitement des données du monde réel dominateur spécifiquement pour les utilisateurs de la suite Casos d'outils, le processus

⁵³ ORA est un outil d'analytique développé au Centre d'analyse informatique des systèmes sociaux et organisationnels (CASO), ne diffère pas de cette obligation de traitement des données omniprésentes. Les outils inclus dans la suite CASO (Carley , Diesner , Reminga , et Tsvetovat , 2004) se composent de l'analyseur organisationnel des risques (ORA ; Carley & Reminga , 2004), AutoMap (Diesner & Carley , 2004), et Construct (Carley 1991) .

pour combler les deux mondes distincts de données et logiciel analytique. Cette partie présente et décrit une architecture logicielle et le paradigme de l'utilisateur pour résoudre ce problème omniprésent.

ORA est un outil d'analyse du réseau qui détecte également des risques ou des vulnérabilités de la structure de la conception d'une organisation. La conception de la structure d'une organisation est la relation entre son personnel, des connaissances, des ressources et des entités des tâches. Ces entités et leurs relations sont représentées par la méta-Matrix. Des mesures qui prennent en entrée une méta-matrice sont utilisées pour analyser les propriétés structurales d'une organisation pour le risque potentiel. ORA contient plus de 100 mesures qui sont classées par le type de risque qu'elles détectent. Des mesures sont également organisées par les exigences d'entrée et de sortie par ORA qui génère des rapports au format visualisable sur l'écran ou dans des fichiers journaux, lit et écrit des réseaux dans de multiples formats de données pour être interopérable avec les logiciels d'analyse de réseaux existants. En outre, il dispose d'outils permettant de visualiser graphiquement les données méta-matrice et d'optimiser la structure de la conception d'un réseau. ORA utilise une interface Java pour la facilité d'utilisation et un back end de calcul C. Dans cette thèse, ce traitement est réalisé en quatre étapes que nous allons décrire dans les lignes suivantes.

2.3.2.3. Le traitement automatique du langage

Une fois que les interviews ont été réalisées, suivra ensuite un traitement automatique du langage dont le but est d'effectuer des opérations, d'extraire et d'ordonner, à partir d'un corpus, des catégories de concepts dont il est question dans la thèse. Les données textuelles, mises en relation avec un dictionnaire spécialisé, dans une langue dont on dispose des règles de grammaire, sont représentées sous la forme de réseaux sémantiques. C'est dans le même sens que G. Balmisse, aborde le concept dans *la Gestion des connaissances, outils et applications du knowledge management*. Paris :

(Vuibert, 2005, p. 105-123) : Lorsqu'un domaine de connaissances est modélisé, les systèmes de TAL permettent, à partir d'un lexique spécialisé d'opérer des analyses syntaxiques, sémantiques et pragmatiques afin de générer des relations conceptuelles dont la pertinence pourra être testée en situation. Ces derniers sont des « *graphes orientés, constitués de noeuds reliés entre eux par des arcs orientés et pondérés* ». Les graphes peuvent représenter plusieurs niveaux sémantiques, le niveau de la folksonomie, celui de l'ensemble des termes naturellement utilisés par des communautés et plusieurs niveaux inclusifs selon les taxonomies et/ou les thésaurus employés. Toutes les données générées à partir du traitement sont stockées et indexées dans une base de données généralement associée à un système de recherche et d'extraction, lui-même basé sur un langage de marquage. Cette approximation permet également de stimuler des démarches créatives et de proposer des couples de deux relations conceptuelles originales, l'une « problématique », l'autre « résolvente », définie de manière heuristique. L'analyse automatique de réseaux sémantiques influe sur l'interprétation des résultats par les transformations apportées au texte original et l'exploitation d'algorithmes dont la pertinence est variable. Ces transformations permettent de valoriser les termes à fort contenu informatif. Elles sont complétées par des processus de taxonomisation qui améliorent l'utilisabilité des données. L'analyse sémantique, qui consiste à extraire des liens entre les mots constitutifs d'un texte, vise également la production d'« *une carte mentale* »⁵⁴d'une cartographie qui peut être visualisée dans le logiciel ORA. Ce « *Design d'information* » améliore effectivement l'utilisabilité par une « *structuration visuelle* » des données ; ce type de « *vues* » est également propice à la fouille heuristique de graphes. Nous verrons cependant que les processus de taxonomisation requièrent un travail préalable plus subjectif de classification et de réduction des ambiguïtés sémantiques. En effet, certains

termes sont polysémiques, ces « *expressions indexicales* »⁵⁵ ont une signification plurielle dépendante du contexte sémantique d'une part, et du contexte pragmatique d'énonciation d'autre part. Lorsque cela est possible, il est nécessaire de les substituer par un synonyme ne présentant aucune ambiguïté, sinon, de modifier la forme pour la distinguer. Notons que si les productions textuelles expertes ont tendance à être formalisées et réfléchies, des textes issus d'une transcription de comportements langagiers en situation (ex. conversations) seraient bien plus complexes à objectiver⁵⁶

2.3.2.4. Collecte et extraction des données textuelles

Dans le cadre du traitement des interviews menées sur le terrain de la recherche, nous avons effectué une analyse socio-sémantique, qualitative et quantitative, permettrait de dégager les concepts clés et de décrire les communautés épistémiques. Afin de comprendre les techniques et usages de transmission des connaissances, nous nous sommes donc centralisé sur les données textuelles de ces interviews qui font la description des modèles de base utilisés par les Yoruba Nago en matière de conservation et de diffusion des connaissances.

Compte tenu des paramètres et des éléments dont nous avons besoin pour la compréhension et la modélisation, nous avons retenu trois types de données : les éléments de modèles, les indices, et les principaux acteurs. Le choix de se concentrer sur ces différents éléments se justifie de plusieurs manières :

- (1) selon les critères développés par Shannon bien que ces critères ne tiennent pas compte tous des réalités dans le fond fin de l'Afrique ;
- (2) selon la théorie de transmission des connaissances de Nonaka Ikujiro qui s'appuie sur une typologie duale de la connaissance fondée sur des phases de

⁵⁵H. Garfinkel, H. Sacks, 'On Formal Structures of Practical Actions' (1970). In J. Coulter (Ed.), *Ethnomethodological Sociology*, Aldershot: Edward Elgar Publishing Ltd, 1990, pp. 55-84

⁵⁶ Idée développée par H. Hachour, *Créativité collaborative et sociocognition : rationalisation info-communicationnelle de la génération interactive de connaissances*. Th : SIC, Saint Denis, Université Paris 8, 2010.

changement de nature des connaissances des acteurs de l'organisation ou de l'organisation elle-même ;

(3) en s'appuyant sur un ensemble d'éléments environnementaux et contextuels de nature humaine, sociale, organisationnelle et artefactuelle qui est développée dans le modèle SECI.

2.3.3. Définition d'un corpus

Contrairement à une archive, le corpus présente les caractéristiques spécifiques suivantes :

- 1- *« il est construit pour les besoins d'une problématique de recherche »*⁵⁷
- 2- *« il constitue l'objet d'une analyse dans le cadre de la recherche pour laquelle il a été construit »*⁵⁸
- 3- *« il offre à l'analyste de multiples vues sur son objet de recherche. Par le jeu de la mise en parallèle de divers niveaux de description, le chercheur prend distance avec son matériau de recherche et atteint une certaine généralisation des résultats »*⁵⁹

Ces trois caractéristiques sont discutées dans des écrits d'ordre épistémologique et méthodologique en termes de clôture du corpus et de prise en compte des différents contextes lors de l'analyse. C'est pourquoi Caradeau P., dans sa publication «Dis-moi quel est ton corpus, je te dirai quelle est ta problématique », parue au Corpus n°8, 2009, p. 37-66 disait que : *« La problématique de clôture et de contexte peut être traitée également du point de vue de l'emboîtement de sous-corpus ou bien de déconstruction/construction moyennant l'application de critères de contraste »*. Ceci souligne l'importance pragmatique de la structuration du corpus (celle qui explicite les liens entre les différentes parties constitutives

⁵⁷Condamines A, (dir.) Sémantique et corpus. Hermès. Paris. 2005.

⁵⁸CARADEAU P., «Dis-moi quel est ton corpus, je te dirai quelle est ta problématique », Corpus n°8, 2009, p. 37-66.

⁵⁹Traverso V. L analyse des conversations. Nathan. Paris. 1999

du corpus) dans la construction du sens à partir du corpus et le fait qu'elle est créée progressivement dans l'activité du chercheur.

2.3.3.1. Présentation du corpus

Le corpus sur lequel nous nous sommes basé pour effectuer les analyses issues de ce travail de recherche a une structure collective, ce qui nous a permis de nous situer dans le cas d'un projet interdisciplinaire : en Sciences Humaines et Sociales et en Informatique. Il se justifie à travers l'analyse des aphorismes recueillis de l'oralité. Dans le corpus, nous avons procédé à une analyse des légendes et des aphorismes qui sont les vecteurs de la sagesse et de la connaissance africaine. Ainsi, le Fa codifiait la vie quotidienne. Avec ses légendes et ses paroles fortes, le babalawo accueillait la vie des gens, l'analysait selon les repères d'Ifa et suggérait des pistes de sorties. Son rôle était d'une part, de régir la vie sociale prôtée, de comprendre, d'aider à comprendre pour mieux agir, dans la société, et d'autre part, de décharger les personnes des poids qui les écrasaient psychologiquement par des paroles fortes qui sont au fait des axiomes de la vie.

Dans un premier temps, nous décrivons la perception des différents acteurs que compose notre échantillon ; ensuite nous avons examiné la constitution des points de vue partagés, ce qui nous a permis de mettre en commun la compréhension individuelle produite par les participants au projet. Nous avons opté pour ce choix afin d'éviter l'instrumentalisation des corpus, qui conduit de facto à une grille d'analyse déjà connue à l'avance. C'est donc pour respecter la structuration du corpus exprimant le point de vue du chercheur qui ne doit pas être connu à l'avance. Elles peuvent faire l'objet d'une harmonisation en fonction de l'activité a posteriori. « *Par conséquent, par rapport à l'organisation des connaissances se présentent, l'opportunité d'adopter un modèle de descriptions apte à représenter des*

"connaissances" d'un domaine selon différents points de vue »⁶⁰. Éviter l'harmonisation des points de vue à partir de la mise en contraste des éléments des corpus, montre une objectivité dans les éléments d'analyses. « Pour ce faire, nous nous référons à une approche à la description structurée d'objets documentaires qui intègre les pratiques d'annotation (description d'un fragment parmi un document "sur mesure »), de rédaction (description d'une section parmi un document) et d'indexation (description d'un document dans une collection) »⁶¹

2.3.4. Pré-traitement linguistique du corpus

2.3.4.1. Étapes du pré traitement linguistique

Cette étape fait appel à l'analyse lexicométrique et sémantique qui permet, entre autres, de calculer quatre valeurs pour chaque forme (ou groupe de formes adjacentes dans le cas de « n-grammes ») : sa fréquence, sa fréquence relative par rapport à l'ensemble des formes, le pourcentage relatif d'occurrence de la forme en fonction du corpus de référence. Ces résultats préliminaires permettent, à partir d'analyses brutes, d'élaborer de manière récursive les besoins en filtrage, les listes de concepts, les listes de suppression (*delete lists*) et les taxonomies. Nous énumérons ci-dessous les opérations effectuées sur le corpus :

- Correction orthographique manuelle du corpus et marquage des noms propres (personnes, États, villes, régions, entreprises, etc.)
- Normalisation de la casse des caractères en majuscule et conversion des lettres accentuées en lettres simples.

⁶⁰Iacovella A., Benel A., Petard X., Hellv B., « Corpus scientifiques numérisés : Savoirs de référence et points de vue des experts », dans R. T. Pédaque (dir.). Laredocumentarisation du monde, Cépaduès, Toulouse, 2006.

⁶¹Benel A., « Expression du point de vue des lecteurs dans les bibliothèques numériques spécialisées », Actes du septième Colloque international sur le Document numérique [CIDE], La Rochelle, 22-25 juin, 2004, Europia, Paris 2004.

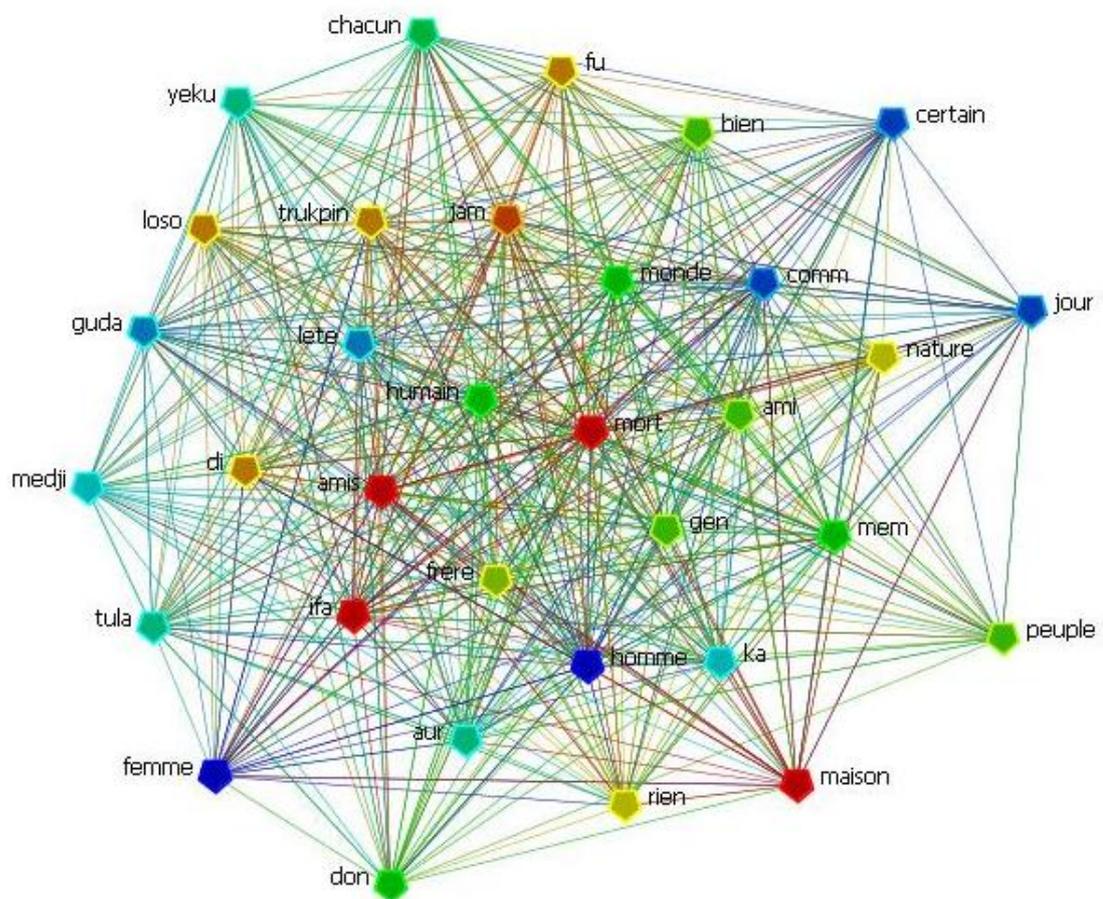
- *Stemming7* manuel : réduction de certaines formes fléchies à leur racine lexicale (ex., verbes conjugués en infinitifs), décomposition d'une sélection de formes composées.
- Suppression de formes diverses à partir de listes préétablies ou établies manuellement (formes à faible contenu informatif explicite : pronoms, articles définis et indéfinis, démonstratifs, conjonctions de coordination, verbes peu occurrents, adverbes, nombres, symboles typographiques, ponctuation). La suppression peut être directe (la forme n'est pas substituée et les formes restantes sont disposées de manière adjacente) ou « rhétorique » (la distance sémantique entre les formes est conservée, les formes effacées étant substituées par la forme « xxx ») cf **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** Nous avons choisi une suppression directe pour faire émerger des digrammes.
- Transformation des expressions indexicales en expressions objectives : ex., la forme « documentaire » comprise comme un nom au sens de « production audiovisuelle », « média », ou comprise comme un adjectif au sens de « source de documents », en tant que dérivé de « documentation ».
- Choix des formes de référence : l'évidente forte occurrence des formes « information » et « communication » nous a incité à les prendre comme formes de référence pour l'analyse des résultats. Ces deux concepts ont été testés à l'aide de la taxonomie de 1^{er} ordre.

2.3.4.2. Traitements et visualisation des données

Les calculs statistiques réalisés par Automap sont consultables sous la forme de tableaux. Ces résultats sont indispensables dans l'approximation sémantique d'un domaine de connaissances. Ils sont trop longs pour être reportés ici, cependant, les structures visuelles générées par ORA permettent leur représentation graphique synoptique (plan et 3D) cf: **Erreur ! Source du envoi introuvable.** L'export des résultats au format DyNetML est paramétré par le superviseur en fonction du mode de « codage des relations conceptuelles », des « unités d'analyse » choisies (mot, forme, phrase,

paragraphe, l'ensemble du texte) et du « fenêtrage ». Nous avons choisi une analyse bidirectionnelle pour la visualisation des réseaux sémantiques et une analyse unidirectionnelle pour établir les distances sémantiques ; l'unité d'analyse est le modèle.

Figure 13 Présentation visuelle de la récurrence des concepts évoqués par les répondants



même thème. Dans le cas d'espèce, nous avons retenu les corpus issus des entretiens le résultat obtenu (Tableau 4: tableau des concepts représentant les concepts, la taille des nœuds, la distance sémantique entre les concepts) les éléments qui forment le réseau sémantique obtenu suite à un traitement partiel puis ensuite un traitement poussé où certains concepts ont été supprimés.

Tableau 4: tableau des concepts représentant les concepts, la taille des nœuds, la distance sémantique entre les concepts

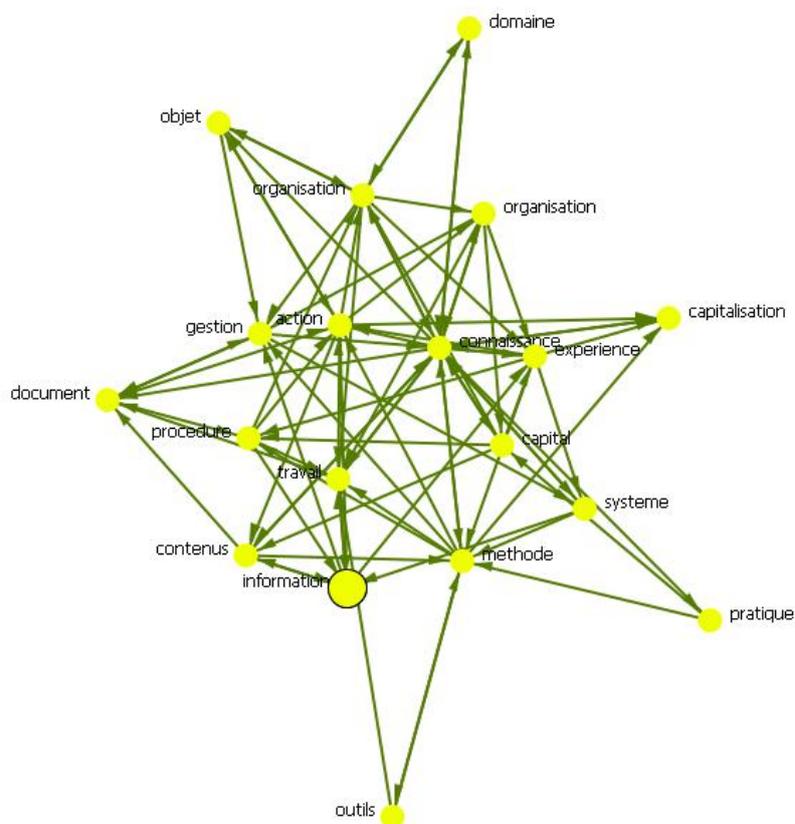
| Concept | | | | | | | |
|-------------------------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| | Node ID | Node Title | frequency | gram_type | number_o... | pos | relative_fr... |
| | <set fil... | <set fil... | <set fil... | <set fil... | <set fil... | <set fil... | <set fil... |
| <input checked="" type="checkbox"/> | act | action | 13 | single | 1 | FW | 0.23636363 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | capital | capital | 15 | single | 1 | FW | 0.27272728 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | capitalisation | capitalisation | 11 | single | 1 | FW | 0.2 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | connaissanc | connaissance | 55 | single | 1 | FW | 1.0 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | disposition | disposition | 5 | single | 1 | FW | 0.09090909 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | docum | document | 7 | single | 1 | FW | 0.12727273 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | domain | domaine | 6 | single | 1 | FW | 0.10909091 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | essourc | ressource | 6 | single | 1 | FW | 0.10909091 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | estion | gestion | 7 | single | 1 | FW | 0.12727273 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | experi | experience | 13 | single | 1 | FW | 0.23636363 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | immateri | immateriel | 5 | single | 1 | FW | 0.09090909 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | important | important | 5 | single | 1 | FW | 0.09090909 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | method | methode | 18 | single | 1 | FW | 0.3272727 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | obj | objet | 8 | single | 1 | FW | 0.14545454 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | organisation | organisation | 9 | single | 1 | FW | 0.16363636 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | outils | outils | 6 | single | 1 | FW | 0.10909091 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | pratiqu | pratique | 6 | single | 1 | FW | 0.10909091 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | system | systeme | 7 | single | 1 | FW | 0.12727273 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | travail | travail | 8 | single | 1 | FW | 0.14545454 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | xxxinforma... | information | 7 | single | 1 | FW | 0.12727273 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | xxxorganis... | organisation | 12 | single | 1 | FW | 0.21818182 |

2.3.5. Lecture des liens et des nœuds

Le réseau sémantique obtenu à la Tableau 4: tableau des concepts représentant les concepts, la taille des nœuds, la distance sémantique entre les concepts suite du traitement des corpus issus des entretiens en ce qui concerne les outils de capitalisation des connaissances présente un ensemble de 21 concepts représentés par des nœuds au niveau du réseau et 93 liens. Les concepts qui sont présents au niveau du réseau sont : action, capitalisation, connaissance, disposition, document, domaine, ressources, gestion, expérience, immatériel, important, méthode, objet, organisation, outils, pratique système, travail, information. Les principaux concepts avec une forte prédominance de liens sont le concept connaissance avec 19 liens dont 3 qui viennent d'autres concepts à savoir action, capitalisation, organisation et quatre liens à double sens à savoir capitalisation, organisation, domaine système et deux liens qui est orienté vers un autre concept à savoir outils et méthodes. La distance sémantique est très réduite entre le concept connaissance - capitalisation d'une part et entre le concept connaissance, méthode - organisation ce qui montre la proximité étroite qu'on pourrait établir entre les trois concepts. Le principe de capitalisation des connaissances s'est alors révélé être un des principes forts de en matière de le réutilisation des mémoires de l'entreprise. Les liens à doubles sens entre les concepts capitalisation, méthode, connaissance - organisation montrent que la capitalisation des connaissances ne peut se faire dans les entreprises que par une méthode. Nous pouvons ainsi dire qu'il existe une relation bi-dimensionnelle entre les concepts capitalisation et connaissance. Il en est de même pour les concepts capitalisation et méthode et ainsi vis vers ça. De la même manière capitalisation est liée aux concepts méthode et connaissance qui aussi agit sur l'organisation. Nous pouvons retenir que la méthode (modèle) représente un outil assez pertinent de la capitalisation des connaissances dans les organisations. En dehors de ce couple capitalisation des connaissances à forte prédominance de liens, nous avons le concept gestion avec 8 liens qui en dehors du lien à double sens avec le concept

connaissance, à trois autres liens venant des concepts système- information-document. La distance sémantique entre les concepts système - information d'une part puis et entre gestion - organisation d'autre part est très réduite d'où le lien assez étroit avec les deux concepts. Ainsi, pour mieux entretenir la gestion des connaissances, il faudra entre autres se baser sur les outils comme le modèle ou les méthodes. Le double lien entre capital et immatériel, le lien simple entre capital organisation et expérience et capital également se justifie parfaitement, car le capital immatériel de l'organisation se base également sur les expériences et les pratiques des communautés de pratiques. Au-delà de ces concepts énumérés, viennent ceux qui se retrouvent avec deux liens simples liens : domaine-connaissance, domaine-organisation. Les liens simples disposition-ressources, disposition-action, disposition-expériences se rattache à connaissance et montrent ainsi l'étroit rapport de ces groupes de mots avec la connaissance. Ce lien justifie que la capitalisation des connaissances peut se faire par des méthodes traditionnelles, culturelles et anthropologiques. Ce qui valide notre hypothèse

Figure 15: Présentations visuelles des termes récurrents bidirectionnels



L'illustration du nuage de mots obtenus suite aux traitements des différents corpus confirme des tendances relevées au niveau de la figure ci-dessus. Ainsi, que le concept connaissance et ceux comme capitalisation. Ceux-ci montrent bien l'existence dans le dispositif du Fa des règles et des concepts pouvant nous permettre de mettre en place un modèle moderne de gestion et de capitalisation des connaissances. Les autres concepts et principes qui sont représentés sont entre autres : important, objet, travail, ils montrent une lecture du nuage de mot l'importance du groupe de mots capitalisation des connaissances au niveau de nos différents corpus en jeu et ceci dans les principes de réutilisation de la mémoire de l'entreprise ou des communautés et dans l'atteinte des objectifs de cette thèse.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

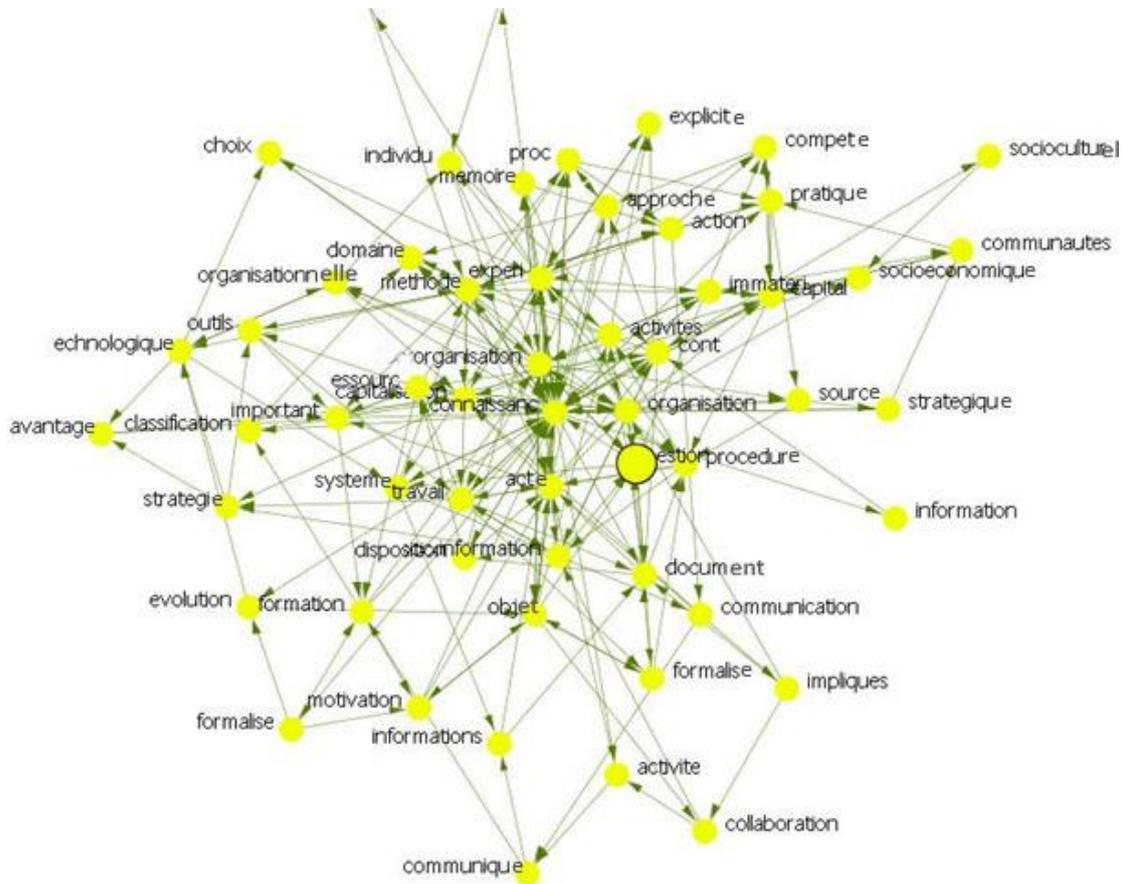


Figure 16 présentations visuelles des thèmes récurrents unidirectionnels

Figure 17: Lien entre connaissance et méthode



2.3.5.1. Lien entre connaissance méthode et organisation

Suite à l'obtention d'un tel schéma, le traitement des corpus a été repris et le delete list (liste de suppression) a été revu.

Chaque nœud dans le réseau est considéré comme un concept, et chaque lien lie deux ou plusieurs concepts. Les liens poids sont interprétés comme le nombre de textes sous-jacents et distincts dans lequel cela arrive. Le réseau sémantique est considéré comme un réseau et la fréquence d'apparition des concepts sont mis en exergue de même que les liens existant entre chaque nœud.

Il ressort de l'analyse de cette illustration le tableau des mesures prennent en entrée uniquement le réseau sémantique et la sortie une valeur unique (mesures de niveau réseau) ou un ensemble de valeurs (de niveau nœud) annexe B : **Erreur ! Source du renvoi introuvable..**

En étudiant le lien entre la connaissance et les autres concepts montre, 31 concepts avec une fréquence de 55 confère Tableau 5: le tableau des mesures prennent en entrée uniquement le réseau sémantique et la sortie une valeur unique (mesures de niveau réseau) ou un ensemble de valeurs (de niveau nœud), mais au niveau de réseau sémantique, 19 concepts se sont affichés se retrouvent en lien les uns avec les autres. Tous ces différents concepts sont interdépendants, mais n'ont pas les mêmes fréquences ni les mêmes distances les uns des autres. Plus la distance entre eux concepts est réduite, plus le lien établi est élevé. Ainsi, après une lecture rapide de notre réseau sémantique, nous observons des liens étroits entre certains concepts.

Le concept connaissance se retrouve être le concept ayant le plus de liens, ainsi il se présente avec 20 nœuds sur un ensemble de 21 nœuds présents au niveau du réseau sémantique avec une valeur de 95% sur ce total, méthode s'associe à connaissance formant ainsi 19 nœuds avec une valeur totale de 90%. Pratique, information et connaissance forme 16 nœuds pour 76% de valeur nous pouvons donc dire que le concept connaissance est le plus important de par son poids au niveau du réseau puisque sur les 93 liens des 21 concepts, ce seul concept prend 95% des valeurs total du réseau sémantique. Le concept connaissance s'avère directement orienté vers le concept méthode, nous affirmons à ce niveau l'existence d'un lien formel entre les deux concepts. Le lien qui existe n'évolue pas dans les deux sens de façon directe, mais plutôt indirecte. Nous observons à travers ce réseau sémantique que le concept connaissance agit directement sur la méthode qui à son tour est orientée vers les concepts comme pratique, information ; ces derniers établissent un lien à double sens avec le concept connaissance. Donc, on observe à ce niveau un groupe fermé entre les quatre concepts. Pour cela, nous dirons que la connaissance a un lien avec la méthode, l'information et la pratique. Les autres liens qui sont au niveau du réseau et orientés vers la connaissance ont du sens pour nos répondants dans le contexte des éléments qui permettent une capitalisation des connaissances par un modèle donné tout en se basant la connaissance et des différents

outils ou méthodes et pratique. Remarquons que cette observation lue au niveau du réseau sémantique s'observe très clairement suite à une visualisation lorsque nous nous référons au nuage de mots obtenu suite au traitement des données dans Ora.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

Tableau 5: le tableau des mesures prennent en entrée uniquement le réseau sémantique et la sortie une valeur unique (mesures de niveau réseau) ou un ensemble de valeurs (de niveau nœud)

| Node-Level Measure | Avg | Stddev | Min/Max | Min/Max Nodes |
|---------------------------------------|-------|--------|---------|-------------------------------|
| Boundary Spanner | 0.000 | 0.000 | 0.000 | all nodes have equal value |
| | | | 0.000 | |
| Boundary Spanner, Potential | 0.048 | 0.034 | 0.000 | domaine |
| | | | 0.094 | expérience |
| Capability | 0.161 | 0.236 | 0.023 | 4 nodes (19%) have this value |
| | | | 0.993 | connaissance |
| Centrality, Authority | 0.182 | 0.249 | 0.029 | information |
| | | | 1.241 | connaissance |
| Centrality, Betweenness | 0.068 | 0.069 | 0.000 | domaine |
| | | | 0.310 | connaissance |
| Centrality, Bonacich Power | 7.429 | 6.485 | 2.000 | important |
| | | | 34.000 | connaissance |
| Centrality, Closeness | 0.417 | 0.079 | 0.299 | systeme |
| | | | 0.588 | connaissance |
| Centrality, Column Degree | 0.044 | 0.049 | 0.006 | pratique |
| | | | 0.250 | connaissance |
| Centrality, Eigenvector | 0.234 | 0.201 | 0.066 | information |
| | | | 1.030 | connaissance |
| Centrality, Eigenvector Per Component | 0.165 | 0.142 | 0.047 | information |
| | | | 0.728 | connaissance |
| Centrality, Hub | 0.217 | 0.219 | 0.027 | information |
| | | | 0.965 | connaissance |
| Centrality, In Degree | 0.044 | 0.049 | 0.006 | pratique |
| | | | 0.250 | connaissance |
| Centrality, In-Closeness | 0.411 | 0.058 | 0.299 | outils |
| | | | 0.526 | gestion |
| Centrality, Information | 0.048 | 0.011 | 0.025 | important |
| | | | 0.078 | connaissance |
| Centrality, Inverse Closeness | 0.484 | 0.094 | 0.347 | systeme |
| | | | 0.683 | connaissance |
| Centrality, Out Degree | 0.044 | 0.039 | 0.012 | important |
| | | | 0.202 | connaissance |
| Centrality, Row Degree | 0.044 | 0.039 | 0.012 | important |
| | | | 0.202 | connaissance |
| Centrality, Total Degree | 0.043 | 0.039 | 0.018 | important, pratique |
| | | | 0.207 | connaissance |
| Clique Count | 5.429 | 4.666 | 1.000 | domaine |
| | | | 23.000 | connaissance |
| Cognitive Distinctiveness | 0.319 | 0.092 | 0.229 | domaine |
| | | | 0.662 | connaissance |
| Cognitive Expertise | 0.203 | 0.016 | 0.175 | methode |
| | | | 0.240 | action |
| Cognitive Resemblance | 0.681 | 0.092 | 0.338 | connaissance |
| | | | 0.771 | domaine |

2.3.5.1. Lien entre capitalisation et connaissance

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | | | | |
|---------------------------------|-------|-------|--------|--------------------------------|
| | | | 0.771 | domaine |
| Cognitive Similarity | 0.156 | 0.045 | 0.073 | pratique |
| | | | 0.216 | organisation |
| Component Members, Weak | 1.000 | 0.000 | 1.000 | all nodes have equal value |
| | | | 1.000 | |
| Constraint, Burt | 0.325 | 0.167 | 0.094 | action |
| | | | 0.710 | domaine |
| Correlation, Distinctiveness | 0.319 | 0.092 | 0.229 | domaine |
| | | | 0.662 | connaissance |
| Correlation, Expertise | 0.203 | 0.016 | 0.175 | methode |
| | | | 0.240 | action |
| Correlation, Resemblance | 0.681 | 0.092 | 0.338 | connaissance |
| | | | 0.771 | domaine |
| Correlation, Similarity | 0.156 | 0.045 | 0.073 | pratique |
| | | | 0.216 | organisation |
| Density, Clustering Coefficient | 0.375 | 0.158 | 0.160 | information |
| | | | 0.778 | pratique |
| Effective Network Size, Burt | 6.594 | 6.317 | 1.525 | important |
| | | | 32.496 | connaissance |
| Exclusivity | 0.014 | 0.023 | 0.000 | domaine |
| | | | 0.111 | connaissance |
| Exclusivity, Complete | 0.002 | 0.010 | 0.000 | 20 nodes (95%) have this value |
| | | | 0.048 | connaissance |
| Interlockers | 0.095 | 0.294 | 0.000 | 19 nodes (90%) have this value |
| | | | 1.000 | connaissance, methode |
| Radials | 0.000 | 0.000 | 0.000 | all nodes have equal value |
| | | | 0.000 | |
| Simmelian Ties | 0.029 | 0.055 | 0.000 | 16 nodes (76%) have this value |
| | | | 0.200 | connaissance |
| Triad Count | 6.333 | 8.277 | 0.000 | pratique, information |
| | | | 38.000 | connaissance |

Figure 18: Lien entre capitalisation et connaissance



CAPO CHICHI, Gilbert (2016)

Une lecture de cette figure nous révèle l'importance et la taille de chaque concept dans le traitement sémantique de l'étude du lien existant entre connaissance et capitalisation. Il ressort de ce schéma que le concept connaissance est l'élément clé des différents corpus étudiés puis viennent en ordre décroissant les concepts capitalisation, méthode, domaine, gestion organisation. Les autres concepts semblent présenter les mêmes poids. Ainsi nous retrouvons les concepts de base de notre travail. Et lorsque nous nous référons aux différents corpus pour donner du sens aux différents discours de nos répondants.

2.3.6. Synthèse

Étudier les pratiques de capitalisation et de transmission des communautés des départements des Collines, c'est montrer par la catégorisation les différents principes de capitalisation des connaissances apparentées au yoruba. C'est analyser les pratiques par le processus de catégorisation, ce qui relève bien de l'organisation des connaissances et du KM. En tant que processus socio-communicationnel, cette étude permet le découpage de l'environnement en regroupant les objets qui sont ou qui paraissent similaires les uns aux autres sur certaines dimensions (alors même qu'au regard d'autres dimensions, la catégorisation trouve sa fonction dans le rôle qu'elle joue dans la systématisation de l'environnement et dans sa schématisation). L'accentuation des ressemblances et des différences est une des formes de cette simplification. C'est un phénomène d'assimilation qui consiste à attribuer aux éléments, tous les traits supposés caractérisés par l'ensemble des objets de cette catégorie. Pour y parvenir, il nous a fallu réaliser une cartographie des données recueillies sur le terrain. L'axiome principal de la cartographie sémantique se fonde sur l'existence d'une relation homotypique entre l'usage du langage naturel et les processus cognitifs des acteurs sociaux. Il s'agit d'associer un réseau de concepts à un groupe social de

manière à ce qu'il soit possible d'explorer les relations que les acteurs créent et utilisent pour accomplir leurs activités, pour produire et exploiter leurs connaissances. La méthode de traitement des données textuelles proposée fonderait selon nous un moyen de cartographier les connaissances d'une organisation, de déceler les communautés épistémiques qui transcendent l'organisation et de stimuler leurs processus de découverte de connaissances. Si nos cartographies des SIC coïncident bien avec la littérature et celles issues d'autres corpus en SIC, nous avons aussi pu vérifier la pertinence de la méthode en comparant les résultats obtenus avec d'autres domaines de connaissances. Le concept de communauté épistémique permet de passer d'une approche topographique des réseaux sociaux à une approche cognitive. Celle-ci offre l'opportunité de dynamiser les organisations en mettant en relation les membres des communautés épistémiques au sein d'une communauté de pratique effective. De plus, l'élaboration de relations conceptuelles originales (problématiques et résolvantes), *via* la fouille heuristique de concepts, permet au *knowledge manager* d'assister les communautés épistémiques en amont de leurs processus créatifs. La méthode proposée demeure limitée dans sa mise en œuvre : il faut d'abord que le *knowledge manager* ait une expertise suffisante du domaine pour élaborer les processus de généralisation conceptuelle, mais aussi un moyen d'accès aux productions langagières pertinentes. Par contre, la méthode est bien validée en organisation des connaissances par le principe de la cartographie, de la classification et de la catégorisation. Le choix des productions langagières doit être pertinent dans chaque type d'organisations ou d'activités. Enfin, il faut garder en mémoire que les pratiques discursives situées reposent davantage sur des connaissances tacites qu'explicites, ce qui complexifie encore les processus de collecte et d'approximation sémantique. Nous avons également demandé aux répondants de sélectionner dans une liste les mécanismes qui selon eux facilitent la transmission des connaissances et les conditions dans lesquelles ce transfert des savoirs est plus simple et souple à réaliser. Après cet exercice, nous avons demandé

aux différentes personnes de diverses catégories socioprofessionnelles de justifier leurs choix. Cependant, tous n'ont pas décrit les éléments qu'ils jugent importants et qui favorisent la transmission proprement dite, on constate des réponses recensées, qu'il se dessine deux groupes importants ; la tendance technologique et celle sociale. Pour ce qui est des déclencheurs sociaux, 47% estiment que les programmes de formation et les sessions d'information sont plus efficaces pour la transmission des connaissances, 30% ont opté pour les réunions et rencontres de la direction et les réseautages des communautés de pratique, 21% pour les communications formelles top-down, 19% pour les voyages de courte durée vers les autres annexes, 14% pour l'expatriation et l'« Impatriation ». La lecture de cette partie des réponses renvoie à plusieurs dimensions. La plus pertinente est la particularité des outils sociaux. Toujours dans le même map, nous constatons une forte récurrence des termes, qui tourne autour des particularités d'outils technologiques comme Bases de connaissances stockées dans les serveurs de PGI Odoo dans un intranet, Systèmes des messageries instantanées accompagnées du système de Visioconférence, les webcastings, les collecticiels et les mails.

3. LE FA : PRESENTATION DES BASES ANTHROPOLOGIQUES, METHODIQUES ET FONCTIONNELLES

Avant-propos

Selon les chercheurs du domaine de la connaissance, l'ensemble des échanges et des expériences collectives conduit les membres des communautés de pratique à partager une histoire commune qui est alors fédératrice et porteuse de valeurs pour la communauté. Ce mémoire a le devoir de faire une description objective des réalités que nous jugeons aujourd'hui comme leur patrimoine culturel, ou les valeurs qui incarnent certaines pratiques en Afrique dans le domaine de la capitalisation des connaissances. En réalité, un discours explicite rédigé par un auteur africain paraît plus convaincant, qu'un discours confectionné par un auteur européen sur une réalité africaine. « Le risque de compte rendu fidèle est d'autant plus grand, que les diverses interprétations obtenues des interprètes africains l'attestent énormément ». (Zahan et Maupoil, 1981, p : 390). Mais en réalité, il n'y a pas de patrimoine propre d'un peuple si nous devons accréditer la thèse d'une origine commune au monde. C'est ainsi que diverses cultures et modes de vie ont vu le jour. La migration des peuples et le progrès ont secoué l'identité des cultures. Certaines cultures ont disparu au profit d'autres. Il est évident que par le progrès, certaines valeurs sont considérées comme une identité africaine, qui est selon les Africains, la seule chose qui sera difficile pour les autres à imiter et à faire comme eux. Ces réalités, notamment les initiations dans les sociétés secrètes, le système Fa, méritent aujourd'hui d'être revalorisées pour une meilleure utilisation par les entreprises en Afrique. Cette revalorisation ne peut se peindre parfaitement que par les Africains eux-mêmes. Ce point de vue de Nazi Boni doit prendre en compte un certain nombre de réalités dont les sources des aînés

expérimentés et gardien des traditions, car la mort d'un *vieillard en Afrique est comme une bibliothèque qui brûle* » (Hampaté Bâ, 1991). En Afrique, ce sont surtout les vieux qui ont le secret de certaines réalités. La revalorisation de notre culture nous intéresse. Cette revalorisation passe par un dialogue et une reconnaissance de l'autre et de ces habitudes (Kiyindou, 2010).

Il faut avoir le souci ici d'étendre la revalorisation de ces cultures au lieu de se replier sur soi ou d'être tenu en marge de sa propre culture. Nous nous souvenons à ce titre d'Aimé Césaire dans lettre à Maurice Thorez, 1956. « *Il y a deux manières de se perdre : par ségrégation murée dans le particulier ou par dilution dans l'«universel* »(Adélaïde-Merlande, 2003). Les différentes pratiques africaines à savoir médecine traditionnelle, la géomancie et bien d'autres pratiques semblent être bien structurées. Cependant leur structure ne s'intègre pas ou ne ressemble pas à la dynamique des recherches contemporaines ou simplement aux méthodes scientifiques d'ordre dit universel. En clair, une méditation s'avère indispensable sur ces « sciences traditionnelles » afin d'établir une comparaison avec les sciences dites modernes dont la rigueur et la clarté paraissent incontestables. Il est impérieux d'examiner dès lors, le statut de ces sciences et particulièrement du Fa. Mais en réalité, le Fa utilise quelque soit la méthode employée, des objets dont la forme possède une face ouverte et une face fermée qui pouvait être représenté par 0 et 1. Le jet de ces objets au cours de la consultation reproduit une figure. S'il est admis que la reproduction d'une figure du Fa tient aussi du hasard et non de l'influence d'un esprit, c'est donc l'occasion pour nous de revenir sur les questions dérivées de cette recherche en cherchant à comprendre :

En tant qu'outils de communication de conservation et de transmission des connaissances, ne cache-t-elle pas un modèle qui peut être la base de capitalisation des savoirs en entreprise ?

Notre option pour cette deuxième partie de notre thèse n'est pas de décrire le système à la manière d'un sociologue ou de la manière d'un anthropologue culturel, mais d'arriver à dégager le positionnement, notamment le rapport

entre le modèle Fa et les modèles de transmission et de capitalisation des connaissances que cette pratique cache. Dès lors notre tâche dans ce chapitre de la thèse serait de montrer la véritable raison d'être du Fa en matière de transmission des connaissances. De tels objectifs ne pourraient être atteints que si on se pose bien des questions :

En quoi cette pratique s'assimile-t-elle à un modèle de transmission des connaissances ?

C'est en répondant à ces questions du second degré que nous avons dégagé l'aspect de détermination du domaine de réussite qui est basé sur un modèle. L'analyse des différents résultats de la documentation, des entretiens et des observations du terrain montre que les auteurs ont diverses perceptions du système Fa.

3.1. LE FA : RESUME DES FOUILLES, METHODE ET FONCTIONNEMENT DU MODELE

3.1.1. APPROCHE DES AUTEURS

3.1.1.1. La géomancie arabe

La géomancie est apparue au 8^{ème} siècle et au 11^{ème} siècle précisément en Perse. Ce sont les savants juifs et arabes qui l'auraient exportée vers Damas, Alexandrie, le Caire à la suite de leur voyage. Les Arabes et les juifs étaient en quête de connaissance dans tous les milieux intellectuels de ce temps. C'est ainsi qu'ils prirent connaissance de la géomancie comme savoir ou science qu'il importe de comprendre afin d'en dégager les lois scientifiques, ce qui a permis aux Arabes d'écrire des manuels de géomancie. Cette affirmation de Robert Jaulin le précise dans son livre *La géomancie analyse formelle*. « Les plus anciens traités que nous possédions sont en langue arabe ou adaptée de l'arabe. Gérard de Crémone traduisit, à Tolède au XII^e siècle en même temps que de nombreuses œuvres arabes, un traité de géomancie » (Jaulin, 1956 p, 36). Si les Arabes ont reçu la connaissance de la géomancie par le désir de

savoir et l'avantage de leur voyage, on pourrait alors imaginer que la naissance de l'Islam a quelques coïncidences avec l'avènement de la géomancie au sein du monde arabe. Ce qui est certain, c'est que les Arabes accumulaient des connaissances pendant leurs voyages d'une part et en assuraient la propagation religieuse d'autre part. La vallée du Nil représentait un haut lieu de connaissances où Européens et Arabes venaient s'abreuver à la source de la connaissance. Ce lieu à dominance arabe c'est-à-dire à dominance musulmane eut l'avantage d'un grand nombre d'ouvrages indiens, grecs, ou méditerranéens traduits en arabe. C'est ainsi que la géomancie a reçu aussi un enchantement du côté des Arabes, ce qui fait penser aujourd'hui à une origine arabe de la géomancie. Mais à y voir de façon approfondie, les Arabes auraient appris la géomancie chez ceux qui habitaient la Perse (à partir du 10^{ème} siècle avant Jésus-Christ). La géomancie a cessé d'être l'apanage des Arabes. Elle est devenue une science apprise par les Arabes même si ces derniers ont inséré leurs empreintes dans le fonctionnement du système de la géomancie. Une vérité s'impose : ce n'est pas l'Islam qui a donné naissance à la géomancie. La géomancie existait avant l'avènement de l'islam. Seulement, les Arabes ont utilisé leur langue pour désigner des éléments du système. Cependant, peu d'Arabes s'inscrivaient dans cette lignée, car ils considéraient la géomancie comme une connaissance satanique. Ceux qui le pratiquaient recevaient des connaissances de l'astronomie, de l'astrologie, et des mathématiques prises en territoires perse et indien, auxquelles on adaptait la sociologie arabe. Robert Jaulin, auteur de la géomancie analyse formelle donne la preuve de la controverse à propos de l'origine de la géomancie à travers deux séries de suppositions " Si nous disons que la géomancie telle que nous la connaissons est arabe, cela signifie simplement que la plus ancienne version du système qui se suffise à elle-même est en langue arabe. Ce qui n'est pas contradictoire avec cette autre affirmation que le monde arabe trouva au Moyen-Orient la majeure partie - si ce n'est la totalité - des éléments générateurs de la géomancie. Si en effet, « des raisons d'ordre économique

et le souci de convertir le monde à l'Islam firent que la conquête arabe commença sitôt après la mort de Mahomet, néanmoins, l'esprit de tolérance de l'Islam d'alors et la richesse culturelle des pays conquis firent naître des foyers de recherche » (Jaulin, 1956 p : 26). L'auteur ajoute "les divinations, l'astronomie, l'astrologie et les mathématiques étaient alors des sciences qui se compénétraient l'une, l'autre, et c'est donc à leur ensemble, pris en « terrain » (Jaulin, 1956, p.16) méditerranéen et moyen-oriental - essentiellement Perse et Indien-que fut emprunté et adapté à la sociologie arabe, le procédé qui nous occupe. Ce n'est qu'après l'avènement de l'Islam et la récupération de la géomancie par les termes apparentés à la religion islamique que l'étude de la géomancie connut un grand succès. Beaucoup d'Arabes étudiaient la géomancie comme la voie de leur salut, comme la science qui devrait leur indiquer le chemin du bonheur. A l'instar de Jaulin, bon nombre d'auteurs ont tenté de donner leur approche de la géomancie.

3.1.1.2. La thèse de Charles Monteil

Charles Monteil parle du Fa en tant que personnage dans la société des Mandé. Pour lui le Fa est un personnage qui existe réellement chez les Mandé du Mali. Il nous en donne la preuve dans son livre Les empires du Mali en ces termes : "Le Fa fondateur et chef de famille exerce des pouvoirs discrétionnaires sur les gens et les choses sous son autorité... Après sa mort, le Fa est honoré d'un culte et rien d'important n'est décidé sans au préalable, qu'il lui soit fait des offrandes et que l'on ait interprété sa volonté. Il continue de la sorte à gouverner les siens..." Pour plus de rapprochement de ce personnage à la philosophie moderne et contemporaine, nous dirons que ce personnage du Fa chez les Mandé du Mali pourrait correspondre au surhomme de Nietzsche dans ainsi parlait Zarathoustra. La seule différence ici est que le surhomme de Nietzsche ne consent pas des offrandes avant de se mettre en activité. S'il est évident que les contes et légendes qui illustrent l'origine de la géomancie sont multiples, il serait urgent que nous nous

ournions vers les mouvements migratoires des peuples pour nous situer un tant soit peu.

3.1.1.3. La légende du FA d'après Issiaka P. Lalèyè

Issiaka P. Lalèyè a eu le mérite de nous présenter dans son livre pour une Anthropologie repensée, une légende et un mythe concernant l'origine du Fa. En voici la pensée de Issiaka P. Lalèyè "La plupart des mythes que l'on rencontre sur l'origine du système divinatoire auquel nous nous intéressons ici, que ce soit en pays Yoruba, en pays Fon ou en pays Gun, ont ceci en commun que ce que nous avons jusqu'ici appelé un «système» et donc une chose, y est considéré et présenté comme un personnage - historico-mythique, cela va de soi. "

Et, tout naturellement, pour les Yoruba du moins, c'est dans la ville d'IFE (dite encore ILE-IFE), point d'où, selon la cosmogonie Yoruba, tout l'univers a surgi, véritable nombril du monde en quelque sorte, ville aussi où serait descendu, dans les temps immémoriaux du mythe justement, ODUDUWA que tous les Yoruba s'accordent pour reconnaître comme leur ancêtre commun, c'est dis-je, dans cette ville sacrée que, pour les Yoruba, un homme nommé IFA aurait vécu... « En ce temps-là ».

La vie, en cette époque pourtant bénie des dieux, ne fut pas « rose » pour IFA! Le mythe précise qu'il était mendiant. Un jour pourtant, la mendicité ne rapportant plus rien, acculé à la misère et se promenant en guenilles, Ifa aurait eu l'idée d'aller rendre culte aux mânes de ses ancêtres. Ifa vit en rêve un être (le mythe ne précise pas qui, mais la forme linguistique dont il est fait usage indique clairement qu'il s'agissait bien d'un être humain). Le matin venu, Ifa essaya la manipulation des ODU telle qu'elle venait de lui être enseignée en rêve, fut tout étonné et heureux de constater qu'à tout individu qui se présentait à lui, il était en mesure de dire tout, mais absolument tout ce qui se trouvait en rapport avec sa vie passée, présente et à venir. Naturellement, des dons si exceptionnels ne tardèrent pas à attirer sur IFA l'attention de la ville entière, à tel point que ce fut vite à qui irait le premier le

trouver pour s'entendre faire des révélations sur n'importe quel sujet. Les grands dignitaires de la cour et le roi lui-même ne résistèrent pas longtemps à l'attrait d'une science si sûre et si efficace.

Les nombreuses offrandes qu'Ifa ordonnait à ceux qui le consultaient, de faire aux mânes de leurs ancêtres et à diverses autres divinités. Les grands du royaume eurent alors l'idée d'envoyer les plus intelligents de leurs fils s'initier auprès d'IFA, encore appelé ORUNMILA. Il en résulta que la connaissance, le savoir détenu par Ifa, devint un AWO : une chose est sûre, seulement par quelques individus se connaissant et s'engageant à garder le secret Ifa, dès lors fut installée, dans cette confrérie. A la place la plus haute et la plus honorable; il devint même un des notables du royaume. Le nom-titre d'OLUWO lui fut alors donné, OLUWO signifiant OLU-AWO, ou encore OLORI-AWO, littéralement : « Celui qui a ou se trouve à la tête de l'AWO..., du secret, ou de la doctrine secrète. » (*Ibid.*) Quand il mourut, Ifa, selon la coutume yoruba, devint tout naturellement un IMONLE (mânes des ancêtres) à son tour... et c'est depuis ce temps-là, achève le mythe, que son nom fut attaché à la « technique » (*Ibid.*) qui lui permettait, avec cette précision troublante, de voir et de prédire les éléments les plus cachés des destins de ceux qui le consultaient."

3.1.1.4. Le point de vue de Alapini Julien

Julien Alapini fait partie des auteurs qui ont rapporté une légende sur les origines du Fa. Dans son livre « Les noix sacrées », il précise, selon une légende, que le fa est comme le fils d'un homme et d'une femme tous deux enfants de mawu, le dieu créateur du Monde. Le fa se présente comme un monstre dépourvu de membres, ayant le pouvoir de proférer d'efficaces bénédictions. Par ce dernier point, le fa engage une rivalité avec mawu au point où Mawu trépassa. La mort de mawu engendre aussi celle du fa. Mais après l'inhumation du mawu sur la montagne et celle du fa dans la forêt, c'est seulement fa qui ressuscita avec tous ses pouvoirs. Fa acquit ainsi une

puissance très forte au point où il recevait beaucoup de consultants. Mais il en est autrement pour Charles Monteil.

3.1.1.5. La thèse de Basile Kossou dans le SE et le GBE

La thèse de Basile Kossou vient aussi d'une légende que lui-même nous raconte dans son livre SE et le GBE⁶². Nous préférons citer totalement la légende de peur d'ôter un élément qui pourrait être essentiel pour certains dans leur analyse.

« Dès que Mawu eut créé la terre, il installa « DE », le palmier à huile. Ce « DE », personne n'en a approfondi le secret ; il est la vie même, c'est tout ce que l'on peut dire. C'est pourquoi on lui assimila Fa qui est aussi la vie. DE fut envoyé par la divinité suprême avec pleins pouvoirs sur toute la surface de la terre. « Personne alors ne connaissait Mawu: si l'on désirait savoir quelque chose, on interrogeait DE en lui tournant le dos, et l'on était exaucé. En ce temps-là, ni hommes, ni bêtes ne mouraient. DE fut tout naturellement considéré comme la divinité suprême, puisqu'il était la vie. Car tout, dans le palmier, est utile à la vie et le signe Loso-Cê le dit « de nu de ma gbê akwê », rien de ce qui constitue le palmier n'est sans valeur. Ainsi, se prit l'habitude, pour exprimer l'idée de vie d'employer les mots «gbê-de». « Cependant, le progrès faisait son apparition sur la terre : des arbres se mirent à croître, et des légumes. Mais on ne savait pas encore accommoder les mets sur le feu. « Or DE avait des enfants ses fruits (« de-kwui ») et ils mûrirent puis tombèrent sur le sol. Les hommes les ramassèrent et les mangèrent. Et ils les trouvèrent bons. Et prélevèrent l'huile de leur pulpe et s'en oignirent le corps, et leurs corps luisants furent trouvés plus beaux. « Alors, un chasseur de la forêt, sur le conseil de DE, découvrit l'arbre de feu (zo-ti). Les patates, jetées dans l'eau et cuites sur un foyer improvisé, furent trouvées délectables. Le chasseur se rendit à nouveau dans la forêt, là où il avait trouvé le feu, rencontra Aziza, sur un seul pied, avec de longs cheveux

⁶² SE et GBE dynamique de l'existence chez les fon.

et tout velu. Aziza lui montra comment il fallait traiter les noix du palmier pour en extraire l'huile, et lui apprit que l'on pouvait faire cuire les patates dans cette huile. Le chasseur recueillit un peu d'huile dans une feuille (tùgomâ) roulée en cornet. Et tous trouvèrent l'huile délicieuse. Aziza lui expliqua aussi comment on préparait le « délia » qui servit d'amadou pour capter le feu à sa source dans la forêt et le ramener au foyer familial. Telle est, jusqu'à nos jours, la raison pour laquelle le Favi, l'initié au culte de Fa, emporte au « délia » dans le bois sacré de Fa.

«C'est ainsi que les premiers hommes firent de DE leur plus grande divinité, l'arbre de vie, car ils lui devaient tout. Pour voir notre Mawu, pour trouver notre kpoli, notre âme, il faut donc retourner vers la nature, vers la forêt où la divinité nous entend et peut nous exaucer, comme elle faisait au temps de nos ancêtres. Et voilà pourquoi l'on nomme Fa: «Zu-Vodu, divinité de la forêt ».

3.1.1.6. L'approche migratoire

La géomancie s'est développée avec les voyages des Juifs et des Arabes en Perse. Ce déplacement de ces populations qui étaient des hommes de sciences, des commerçants, des hommes en quête d'expansion de leur royaume, favorisa le contact avec d'autres peuples qui, à leur tour, prirent connaissance de la géomancie. La géomancie se retrouve chez les Persans. Mais on peut se demander là où ces derniers l'ont apprise ? Cette recherche historique n'est pas encore à notre portée, car les historiens s'intéressent surtout à l'après Perse concernant la géomancie. L'après Perse s'illustre très simplement, ce sont les commerçants du Nigeria qui ont ramené dans leur pays la géomancie par leur contact avec les Arabes dans l'Egypte islamique. Dans ce sens Falcon (1970), le situe admirablement au Nigeria depuis l'Egypte islamique où mène la lointaine Chaldée . Ce sont, par la suite, ces mêmes commerçants nigériens qui ont introduit la géomancie au Bénin. Les premiers d'entre eux s'installaient aux environs des frontières entre le Nigeria et le Bénin. Le village qu'on pourrait citer en illustration est le village de

Kétou. Mais on pourrait se demander comment la géomancie a vu le jour à Abomey. C'est à Maupoil que nous devons ce mérite. Il nous le dit dans son livre la géomancie à l'ancienne côte des esclaves. « Fa a été officiellement introduit à Abomey sous le règne d'Agadja dans les premières années du 18^{ème} siècle par une caravane de commerçants nago ». Signalons que les commerçants nigériens s'attribuent la paternité de la géomancie à travers la ville d'Ifè au Nigeria, ce qui serait une erreur. De la même manière, le Fa a pu se retrouver par le déplacement des commerçants au Togo chez les Evhé et au Ghana. Nous terminerons cette approche sur l'origine du Fa par cette citation de Appolinaire Alladayè dans "Le Fa et la science"⁶³. « Profitons, dit Appolinaire Alladayè de cette occasion pour nous donner l'origine du Fa. Le Fa a été enseigné par d'autres Sciences Initiatiques par un Extraterrestre que les Chinois appellent le Cheval-dragon qui dans sa figuration, représente un cheval dont la tête est celle d'un homme » (Aladayé, 1991, p.8). Albert de Surgy donne son point de vue dans son livre Géomancie et le culte d'Afa chez les Evhé : "s'il fallait choisir, ce serait plutôt le système arabe plus sophistiqué qui dériverait de celui d'Afa plus archaïque, non pas l'inverse... Afa ne serait donc pas, comme on l'a jusqu'alors si volontiers présenté, un culte étranger importé depuis une centaine d'années sur le littoral Evhé. Il s'agirait d'un culte associé depuis les temps les plus reculés au plus haut niveau de la religion Adja-Evhé" Mais la géomancie reconnue sous le nom de yi-king ou Pa Koua en Chine mérite quelques éclaircissements.

Par quel mouvement migratoire les Chinois seraient-ils imprégnés de cette réalité ?

Nous n'avons pas pu retrouver ni au centre culturel chinois, ni sur Internet la géomancie telle qu'elle se pratique par les Chinois. Malgré les contradictions apparentes qu'on dénote au sein des différentes géomancies développées ci-dessus, il est une vérité que la géomancie est une réalité. Si la géomancie est un fait incontestable du point de vue de son existence, il reste à méditer sur

son mode de fonctionnement en dégagant bien sûr les lois de sa composition. Nous évoluerons un peu à la manière dont nous avons développé la question des origines au sujet de la géomancie.

3.2. STATUT DU MODELE GEOMANCIQUE FA

3.2.1. STATUT ÉPISTÉMOLOGIQUE DU MODÈLE FA

3.2.1.1. Rapport entre géomancie et sciences

Dans cette partie de la recherche, nous allons aborder le Fa comme une pratique géomancique modélisant ; notre intention n'est pas de mettre en opposition un point de vue qui serait qualifiable de scientifique avec un point de vue qui ne le serait pas. Ce n'est pas le sujet de notre thèse. Nous abandonnons toute position de défenseur de la science comme plusieurs penseurs au rang de Pascal Lardellier qui font la confusion entre devin et Babalawo et qui pensent que les « devins » sont des gens qui font de l'analyse des gestes et de l'ethnologue Pierre Verger qui de son côté dit que le Fa est une science qui a encore de beaux jours devant lui. Cependant, nous allons quand même vous proposer une démarche qui relève de la science. Pour cela, nous allons nous intéresser à la divination en tant qu'activité sociale ; une activité très ancienne, qui marche plutôt bien. Plusieurs de ces aspects échappent à la science, car étant une activité sociale qui fait appel à des outils internes et externes à l'humain, sur lesquels nous ne devons pas porter de jugement. Dans les résultats de nos enquêtes, la plupart des intervenants s'intéressent au Fa comme un ensemble d'actions par lesquelles, des individus se regroupent et dialoguent pour se projeter vers le futur afin de tenter d'en déduire des préconisations pour leurs actes immédiats. Aussi, voyons-nous l'effet que la confiance accordée à la pratique du Fa via son corpus peut entraîner une légitimité des pratiques dans une stratégie de management des connaissances dans l'entreprise. Nous n'allons pas travailler sur la véracité ou non ou bien sur la rationalité ou l'irrationalité de ce dernier. Nous allons nous intéresser à comment l'activité de divination Fa arrive à générer de sens qui peut être exploité comme un modèle ou un outil de développement personnel, collectif, et pour l'entreprise. Nous n'allons pas faire ou donner des statistiques ni faire une vérification de la réaction ou de

l'impact des projections du Fa. Mais avant de décrire le modèle qui est basé sur l'analyse de nos résultats, nous allons présenter quelques éléments présents dans le Fa et qui l'intègrent au SIC, avant de prendre son côté modèle comme une inspiration de transfert des connaissances.

3.2.2. Rapport géomancie et sciences humaines

3.2.2.1. Géomancie et sciences de l'art

La géomancie peut-elle s'ériger en science de l'art ? Par définition, l'art est une activité humaine qui aboutit à la création d'œuvres. C'est dans ce sens qu'on parle de chefs-d'œuvre de l'art. Néanmoins, la notion d'art varie d'un continent à un autre. L'art au sens gréco-latin ne représente pas la même chose avec l'art africain. L'art européen s'appuie par exemple sur les tableaux joliment peints traduisant la vie d'un peuple, sa conception, sa cosmogonie à une époque donnée. L'art africain s'appuie par contre sur la sculpture et se propose d'expliquer le mode de vie, et la cosmogonie des peuples de l'Afrique. Il se compose de statues sculptées en bois, en cuivre, en bronze ou en béton. Comparant l'art africain et l'art européen, Senghor affirme : « dans l'esthétique gréco-latine, qui a survécu dans l'occident européen, le Moyen-âge excepté jusqu'à la fin du 19^e siècle, l'art est "imitation de la nature " je veux bien ; "Imitation corrigée " en Afrique noire, il est exploitation et connaissance du monde, c'est-à-dire participation sensible à la réalité qui sous-tend l'univers, à la surréalité, plus exactement aux forces vitales qui animent l'univers. L'Européen se plaît à reconnaître le monde par la reproduction de l'objet.

Ce qui relie l'art européen et l'art africain, ce n'est pas la forme symbolique des deux arts, mais peut-être leur utilisation. L'art européen comme l'art africain sert aujourd'hui d'exposition, d'objets d'ornement, d'expression du beau dans les musées, les salons, les bibliothèques. C'est pourquoi, on a du plaisir à voir les tableaux d'art européen et africain dans les appartements. L'art africain et l'art européen visent l'esthétique. On voit les tableaux d'art

européen et africain dans les appartements.. La question de l'esthétique au sein de l'art africain et l'art européen a été bien analysée autrement. A. E. Adamah parle en ces termes : " L'art en Afrique n'a rien des esthétiques idéalistes traditionnelles qui régissent l'art dans le monde occidental. Sans doute, parce que l'art ici fonctionne comme une industrie utilitaire⁶⁴. L'art africain est composé par excellence de statues en bois, en béton, en fer, en cuivre et en bronze. Mais l'on peut se poser une question très importante. Les statues par exemple elègba ou Alanou qu'on rencontre dans la géomancie yoruba font-elles aussi partie de l'art africain ? Les statues ou figurines de la géomancie font-elles de la géomancie, une science de l'art en bonne et due forme ?

On ne peut répondre ici par les fonctions qu'assure chacune de ces statues. Les statues de l'art africain servent à exprimer la vie dans toute sa plénitude, le sens du beau et du jugement des peuples à une époque donnée. C'est la raison pour laquelle ces statues servent d'ornement dans les appartements des hommes. Malgré l'essor très considérable ces dernières années au niveau de l'art africain, on est toujours au stade de l'expression du beau et de la conception de vie des peuples dans le temps. Aujourd'hui, les différentes foires de l'art organisées illustrent à bien des égards, la conception du beau, la situation, la classe sociale des Hountondji dans le royaume d'Abomey. Il en va de même pour les peuples nago de Kétou et de Pobè qui ont confectionné des masques de danse Guèlèdè pour exprimer leur sens du beau et de la beauté de la femme. Mais les statues de la géomancie, les figurines comme on les appelle, sont-elles des objets d'art ?

Les statues ou les figurines que l'on retrouve chez les prêtres de géomancie servent à des fonctions bien déterminées. Elles ont pour fonction de protéger le consultant victime d'une force maléfique ou le prêtre de la géomancie en

⁶⁴Adumuh A. E Langues, africains et esthétique : Comment faire? " Communication présentée au colloque international sur le thème: Langues, africains et philosophies. tenu en 1985 à Cotonou au Bénin

lutte avec un détenteur de force maléfique. Par exemple la statue Alamou en yoruba sert à protéger le consultant victime de la sorcellerie, alors que la statue elègba protège le prêtre de la géomancie lui-même contre les cérémonies d'exorcisme qui pourraient lui coûter la vie. A Kétou, la statue elègba s'obtient après l'acquisition d'un certain grade au sein de la confrérie des prêtres. De plus, le prêtre Djiman que nous avons contacté dans notre stage a refusé de nous montrer le sien pour raison de sécurité, il l'a affirmé dans ce sens que " la statue elègba est une des statues qu'on n'expose pas, elle est une statue que seul son propriétaire peut voir. Si par curiosité une autre personne l'aperçoit, celle-ci peut devenir folle, ou malheureuse pour toute sa vie. Cependant, il y a d'autres statues qui sont proches du prêtre de la géomancie dans sa chambre de consultation. En voici quelques exemples de statues rencontrées chez le devin Djiman, en plus de la statue elègba que nous avons jugé bon de tirer d'un livre. Surgy affirme dans ce sens : " il s'agit d'une grossière figuration humaine, ou parfois mi-humaine, mi- animale ; avec une tête humaine et des bras ou pattes allongées par devant, qui donnent une apparence du sphinx ... le soin pris à l'exécuter varie avec l'importance du personnage chez qui il est installé (...) certains Du-lègba, installés à l'entrée des villages, se présentent debout ou assis, munis de bras et de jambes"

Les statues ne sont pas exposées. Elles sont soit cachées dans un endroit où seul le prêtre de la géomancie peut se rendre, soit dans la salle de consultation. Cette disposition des statues de la géomancie ne permet pas de les considérer comme des objets d'art africain qui servent d'exposition dans les appartements et attirent. Le prêtre de la géomancie "muet" en ces statues une certaine force invisible à la manière des vodoun au point où ces statues prennent le sens des défenses à eux assignées. Ces statues font partie de l'art symbolique, car elles représentent un symbole. Le prêtre de la géomancie devient ainsi un prêtre de vodoun et dépasse ainsi le simple cadre de révélation que nous connaissons de la géomancie. Hegel a eu raison d'avancer ces termes sur l'art symbolique ; "L'expression reste à l'état de

tentative d'essai... on obtient ainsi des géants et des colosses, des statues aux cent bras et aux cent poitrines". Ces diverses fonctions de défense attribuées aux statues de la géomancie permettent de différencier l'art classique qui est celui de la libre adéquation de la forme et du concept, de l'idée, de sa manifestation extérieure, de l'art symbolique qui n'est fait que de symboles sacrés. Une vérité s'impose : la force de défense donnée aux statues de la géomancie, soit pour lutter contre l'auteur d'une force maléfique, soit pour arracher quelqu'un de la mort, participe de l'anthropomorphisme où on prête des actions humaines aux objets inanimés. Si on transforme ces statues de la géomancie en objet d'art, elles ne signifieront rien.

En définitive on ne peut considérer la géomancie comme une science de l'art. Il en va de même pour la calligraphie qu'on y retrouve dans la géomancie. La géomancie appelle à des interprétations à partir du signe révélé. Peut-on parler d'une relation entre signifiant et signifié ou par au-delà d'une linguistique ?

3.2.2.2. Géomancie et linguistique

Selon André Martinet ; "la linguistique est l'étude scientifique du langage humain". La linguistique met en relief les concepts de signifié et de signifiant. Le signifié est la face du signe constitué par son contenu, c'est le message que l'on dégage à partir du signifiant. Le signifiant est la face du signe qui est le support du signifié et est rendue perceptible aux sens par des sons et des lettres. Il peut désigner l'objet représenté même. Lorsque nous prenons-le

1^{er} signe du tableau géomancique n°Iyoruba on voit comme signifiant ceci :

| |
| |
| |
| |

Le signifié de ce signe est la vie. Tous les prêtres de géomancie à Kétou qui trouvent ce signe lors de la consultation liront la vie. Il en va de même pour les statues de la géomancie. Les ligures de la géomancie et ses statues varient d'une région à une autre. Ce qui signifie qu'on ne peut pas parler d'un universalisme avéré au niveau de toutes les régions qui s'adonnent à cette pratique. Le comble est que l'on assiste dans l'appropriation de cette science par des peuples à une déformation des concepts et des fonctions de la géomancie. A ce sujet bon nombre de concepts nago ont été déformés par les prêtres de la géomancie fon. Le terme Igbaodu,alebasse contenant des objets, est devenu par déformation GBADU chez les fons. A partir de cette déformation conceptuelle dans l'appropriation de la géomancie et de la sociologie de chaque peuple, peut-on vraiment parler de géomancie comme science linguistique? Chaque peuple donne une marque particulière à la géomancie dans son désir d'appropriation. L'appropriation de la géomancie par les peuples ne vérifie aucune loi scientifique pouvant faire parler de linguistique au sens véritable du terme. Pour Jaulin Robert par exemple "la seule correspondance entre ces termes réside dans le fait qu'ils désignent les parties du corps humain. Il est possible que les géomancies arabes aient envisagé d'une manière anthropomorphe chacune de ces figures, mais les dénominations dont font usage les Sara⁶⁵ ne prouvent nullement qu'il en soit ainsi chez eux"...Le sens même des mots arabes est souvent méconnu et les significations sans rapport avec ces termes déformés. Il est donc normal que nous n'ayons pas voulu tenir compte des systèmes de justifications proposés par les géomanciens qu'ils soient malgaches, Dahoméens, français du Moyen-âge à nos jours ou Arabes⁶⁶. A tout cela, il faut ajouter la question des problèmes de traductions soulevés par Georges Mounin dans sa thèse sur les problèmes théoriques de la traduction et publiée chez Gallimard dans la collection "idées". De même, l'informateur de Maupoil Bernard peut lui dire le contraire d'une idée de façon consciente ou inconsciente. Au regard de tout

⁶⁵ Sara habitant du sud Moyen- Chari en République du Tchad

⁶⁶ Jaulin Robert.opcit, pp 54-64.

ce qui précède, on peut dire que la géomancie contient des éléments de linguistique, mais n'est pas du tout une science en tant que science de la linguistique.

3.2.2.3. Géomancie et philosophie

Le rapport entre géomancie et philosophie se pose avec acuité. Mais nous devons nous appuyer sur la définition de la philosophie. La philosophie est une science qui étudie les problèmes qui se posent à l'homme et à son entourage. En ce sens, elle est avant tout un discours individuel qui se penche sur les différents problèmes de la société. On parle de philosophie à partir d'une œuvre ou d'un discours individuel. C'est dire que le discours de la méthode qui est une œuvre individuelle, c'est-à-dire une œuvre de Descartes lui-même est une philosophie. « Quelle que soit en effet la manière dont on la spécifie, quel que soit l'objet qu'on lui assigne pour la distinguer des autres disciplines, une chose au moins est certaine c'est que la philosophie est aussi une discipline théorique et appartient de ce fait au même genre que l'algèbre, la géométrie, la mécanique, la linguistique, etc. » (Hountondji, 1997, p.40). La systématisation de la philosophie gréco-romaine, de la philosophie européenne, de la philosophie allemande, de la philosophie américaine a conduit plusieurs auteurs africains à ériger nombreux de nos contes africains, légendes, proverbes, coutumes et modes de vie en philosophie africaine. Ils ont dérogé ainsi à la définition même de la philosophie. La pensée collective des us et coutumes africains vient ainsi d'être transformée en une philosophie africaine. Or il n'y a véritablement de philosophie que lorsque le discours qui le sous-tend a un auteur bien identifié. La pensée africaine n'a pas d'auteur réellement connu. Elle ne s'appuie que sur les dépositaires c'est-à-dire les anciens pour s'éclorre en tant que système de pensée. Les auteurs africains ont voulu exprimer aux yeux des Européens leur originalité culturelle, leur vision du monde, au lendemain des écrits de Lévy Bruhl 1910 les fonctions mentales dans les sociétés inférieures Paris Alcan, 1966 et la mentalité primitive 1922 Paris Alcan et de celui de Tempels Placide 1945 la philosophie

bantou Elisabethville et Lovania (Paris présence africaine, 1949). Les auteurs africains se sont mal pris en érigeant les mythes et contes africains en philosophie africaine. Hountondji Paulin nous éclaire ce propos. "Il s'agissait pour eux de décrire, pour leurs interlocuteurs européens les traits essentiels de la civilisation africaine, de faire valoir aux yeux de leurs partenaires, leur propre originalité culturelle, en les caractérisant cependant dans les termes mêmes de la civilisation européenne. Il était fatal dans ces conditions qu'ils en arrivent à inventer, pour faire pièce à la philosophie européenne, « une philosophie » africaine forgée de toutes pièces à partir de matériaux extra-philosophiques tels que les contes, les légendes, les proverbes, les poèmes dynastiques, etc. En interprétant abusivement ces données culturelles, en les triturant et retriturant pour en extraire la « substantifique moelle », en les retournant dans tous les sens pour en tirer ce qu'elles pouvaient, ne peuvent et ne pourront jamais donner : une véritable philosophie". Les auteurs africains qui se sont lancés dans la démarche de la revalorisation des cultures africaines n'ont pas érigé une philosophie. Ils ont plutôt fait de l'ethnophilosophie en donnant une idée des Cultures africaines à travers les contes et légendes des Africains. Sur ce volet, Paulin Hountondji apporte une critique sévère. « Nous savons en effet qu'en ses phases d'élaborations supérieures, la philosophie est toujours en un sens méta philosophie qu'elle ne peut évoluer qu'à travers une réflexion sur sa propre histoire, que chaque nouveau penseur doit se nourrir des doctrines de ses prédécesseurs, vivre de ces contemporains, pour les approfondir ou les réfuter, de manière à enrichir l'héritage philosophique disponible à son époque (...) » Hountondji (1997). « L'ethnophilosophie, par contre se prétend la description d'une vision du monde implicite et inexprimé, laquelle n'existait en réalité nulle part ailleurs que dans l'imagination de l'anthropologue ». Les contes, les légendes en général n'entraînent pas l'expression d'une véritable philosophie. Dès lors les contes, les proverbes, les légendes de la géomancie ne peuvent en aucun cas se constituer en une véritable philosophie. « Dans les civilisations africaines dit-il, à côté des contes merveilleux, se rencontrent des cycles bien

caractérisés de contes (...) où le merveilleux, le surnaturel est considéré comme source de sottise et qui exaltent la pensée et l'esprit critique. C'est uniquement ce genre de conte que nous considérons comme philosophique parce qu'ils posent la pensée comme absolu. On parle aussi bien des contes philosophiques de Voltaire. D'un côté, les mythes platoniciens qui illustrent simplement la pensée dialectique doivent être tenus pour philosophiques » (Tawo, 1979, p.46). Nous devons, à partir de ce point affirmer qu'aucun conte, proverbe, devinette, légende de la géomancie ne peuvent déboucher sur une véritable philosophie en raison de son caractère collectif et implicite. Il apparaît clair qu'aucun des concepts scientifiques développés dans le chapitre I de la troisième partie ne se retrouve au cœur de la géomancie du fait que la philosophie n'est pas une pensée collective et implicite. S'il est vrai que la consultation de la géomancie doit obligatoirement déboucher par le jeu de hasard sur une des 256 figures de la géomancie, il est aussi évident que la géomancie puisse se rapprocher de la probabilité, la science du nombre de cas favorables sur le nombre de cas possibles.

3.2.2.4. La géomancie en tant que littérature

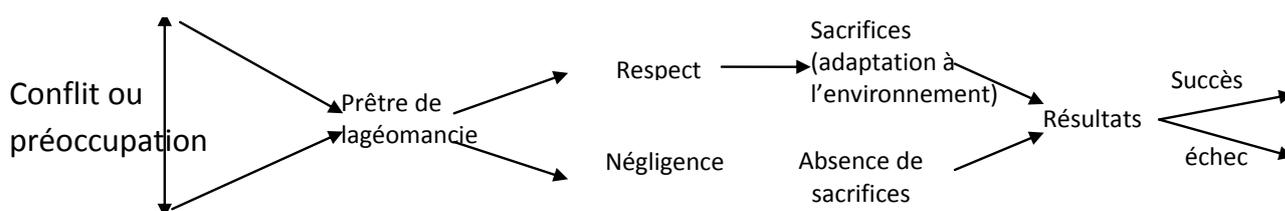
La géomancie est analysée comme une littérature mettant en exergue des contes, des chants, des devises d'une richesse infinie. (Maupoil, Taylor & Francis, Huannou, Adrien. 1984). Les raisons qui ont conduit à ce choix sont simples. Malgré notre ardeur à dégager toute la richesse de la géomancie au sein de la contrée dont nous sommes originaire, nous n'avons pas pu disposer d'un corpus de contes, de chants, de proverbes. C'est pourquoi nous nous sommes référé au corpus présenté par Bernard Maupoil et également exploité par quelques auteurs. A présent, quels sont les éléments qui rendent compte de la géomancie en tant que littérature ?

Si par exemple nous prenons la devise "ne faites jamais confiance aux femmes" qui figure à la page 483 du livre de Maupoil, nous constatons que le consultant qui retrouve ce signe doit se méfier de sa femme qui est sur le

point de commettre une infidélité ou qu'il a déjà réalisée. Le prêtre de la géomancie de peur d'augmenter le désarroi de son client adopte un euphémisme ou une formulation négative pour apaiser sa colère. Il dit à son client qu'on peut remédier. Ceci est valable pour les autres contes et devises dont l'exploitation doit répondre correctement au signe révélé et au problème posé par le consultant. Le prêtre de la géomancie doit faire preuve d'intelligence, et d'attention pour répondre aux sollicitations de son client. Mais l'on peut se demander quelle logique ou vérité préside au niveau de ces contes de la géomancie. Les contes de la géomancie fonctionnent comme des allégories, car elles font allusion ou illustrent par des images, des situations, le signe qui est révélé à partir de la consultation de la géomancie. Le conte sur "ma tête est bonne" justifie mon destin, mon bon choix, la raison pour laquelle ma vie est heureuse. C'est en considérant ces paramètres de "ma tête est bonne" que nous retrouvons une logique et une vérité au sein des contes de la géomancie. Il faut faire preuve critique pour ne pas se laisser aller aux différentes séductions qu'offrent les érudits de la géomancie. L'intérêt de notre travail en dépend. La distanciation envers tous les éléments recueillis s'avère indispensable. Le chant participe aussi à la littérature de la géomancie. Cependant, on peut se demander le rôle de l'intrigue dans les contes de la géomancie. L'intrigue désigne la combinaison des différents incidents qui forment la matière d'une pièce. Toutes les intrigues des contes de la géomancie se résument dans le tableau ci-dessous.

Nous prenons la légende n°1 ou le conte n°1 du 5ème signe du livre de Maupoil Bernard 1 pour illustrer ce tableau. "Feu et pluie disputaient la même femme. Les efforts de Fun et de l'autre restaient vains. La discorde régnait

Figure 19 : Procédure de projection d'un projet ou de règlement d'une préoccupation



malgré tout entre eux, chacun s'assurant qu'il triompherait de l'autre et que la femme lui appartiendrait. Cette querelle de telles proportions qu'elle devint publique ; ils se disputaient ouvertement. Alors le roi Metoloil qui voulait la paix dans son royaume, les convoqua pour faire cesser le scandale. La femme aussi fut convoquée. Chacun exposa au roi ses raisons et le roi leur dit : cessez de vous disputer pendant neuf jours. Je saurai bien vous calmer tous trois, les prétendants et la femme, le neuvième jour. Car c'est le neuvième jour que Fon saura à qui elle appartient réellement. Feu fit venir son devin, Ina Kpikpa (feu rouge). La consultation fit paraître Ioso-meji. Le bokonô dit à Feu qu'il fallait faire un sacrifice pour réussir en cette affaire. A cet effet, il devait se procurer deux chèvres, deux pagnes noirs, deux pagnes blancs, vingt francs moins neuf francs. Or feu trouva ces prescriptions puériles et n'en tint aucun compte. De son côté, Pluie fit venir son devin, Ojo dudu Nimije (y c'est moi qui suis la Pluie noire). La consultation fit encore paraître Ioso-meji. Le bokonô demanda à Pluie le même sacrifice. Pluie s'exécuta. Or la demeure de Feu était distante du palais du roi à peu près comme Porto-Novo l'est de Sakété (38 km). La demeure de Pluie en était distante à peu près comme Porto-Novo l'est de Cotonou. Le neuvième jour arrive. Metolofi a convoqué la femme au palais. Feu se rue à la convocation du roi. Il commence par tout brûler sur son passage, progresse à grand fracas, avec tout l'éclat dont il est capable. Le nuage s'avance de son côté en effet, depuis sa consultation, Pluie s'était parée d'une étoffe noire, obscurcissant ainsi la nature. Chacun avançait de son côté. Mais Pluie devança Feu, qui avait plus de chemin à parcourir, et se trouva bon premier au palais. Quelques moments après, le fracas de Feu se fit entendre. Alors Pluie redoubla d'effort et atteignit Feu avant même qu'il fut arrivé chez le roi. C'est ainsi que Pluie prit femme. Et, depuis lors, Pluie a plus de force que Feu et l'éteint. "Une analyse de ce conte s'impose. Feu et Pluie disputaient la même femme. Le roi Metolofi décida de les séparer en leur interdisant de se quereller pendant 9 jours. Le roi Metolofi ajouta que c'est à l'issue de 9 jours qu'on saura à qui appartient

réellement la femme. Le feu consulta son prêtre de géomancie qui lui recommanda de faire des sacrifices.

3.2.3. Géomancie et probabilité

La consultation de la géomancie débouche sur une des 256 figures. Cette apparition d'une des 256 figures ne tient pas du fait d'une divinité, mais du hasard. S'il en a, n'y a-t-il pas des raisons de rapprocher géomancie et probabilité qui tient aussi du hasard d'un événement ? Cette définition que nous venons de donner ne rend pas compte totalement de la notion de la probabilité. La probabilité est la science qui détermine le nombre de cas favorables sur le nombre de cas possibles. Selon l'encyclopédie Universalis, probabiliser un ensemble d'épreuves, consiste à répartir en chacun des éléments de cet ensemble, un ensemble de valeurs positives ou nulles et dont la somme est égale à 1. La probabilité apparaît donc comme un exercice où on se propose de calculer mathématiquement la chance d'apparition, d'occurrence ou de survenance d'un événement quelconque. Cette chance de survenance part de sa non-survenance à sa survenance réelle en passant par les survenances réelles. Si l'on veut le schématiser, on peut écrire l'intervalle $[0; 0,1; \dots; 0,9; 1]$. Le 0 correspond à l'absence de l'événement. Un exemple est nécessaire : On peut dire que la probabilité pour tirer des boules rouges dans une urne contenant des boules vertes et jaunes est égale à 0. Le 1 équivaut à la survenance de l'événement. On peut dire ici que la probabilité pour tirer une boule rouge dans une urne contenant une boule rouge est 1. Les chiffres 0; 1; 0,9... peuvent s'illustrer de la façon suivante: dans un système d'équiprobabilité de pile ou face ou bien de tête ou franc pour les pièces de monnaie. La probabilité pour avoir la face, ou bien la tête est 0,5. Le système de probabilité n'est pas uniforme en son genre. Il y a ce que nous pouvons appeler la probabilité de la variable pile ou face où la survenance d'une des deux faces est égale à 0,5. Elle est la probabilité initiale. Ensuite, on peut parler de la probabilité des éléments isolés où on calcule par exemple la probabilité d'avoir des boules de certaines couleurs (vertes et rouges) dans

une urne contenant des boules de couleurs différentes. Enfin, il ya des probabilités qui incluent des sous-ensembles ou des événements conditionnés. Par exemple on peut calculer la probabilité d'avoir un ensemble fini sachant que cet ensemble fini ne contiendra pas un des éléments de départ.

3.2.4. Conclusion

Au terme de ces différents rapprochements sur le thème, il importe de retenir un certain nombre de réalités. Le système Fa dans sa dimension littéraire et éthique apparaît comme un système très ancien pratiqué par les Perses et les Arabes. Ce système s'est retrouvé grâce aux mouvements migratoires et aux activités commerciales des peuples, dans diverses contrées notamment au Nigeria, au Bénin, au Togo, au Ghana... Aujourd'hui, il est difficile de dire avec précision l'origine d'Ifa. Les Habitants de la Perse et les Arabes l'auraient hérité aussi d'un peuple comme les autres peuples des pays suivants : Nigeria, Bénin, Togo, Ghana et Côte d'Ivoire. Mais si l'origine de la géomancie Fa semble être difficile à connaître, il est un fait que le Fa demeure une réalité. Et cette réalité façonne la manière où la perception des peuples qui la pratiquent, et constitue un moyen de modélisation de leur activité et des modèles de transmission des connaissances. La géomancie en tant que réalité est un système de révélation basé sur l'interprétation de figures obtenues en jetant du sable sur une surface plane. Ce système ne manque pas de subir des déformations dans sa réappropriation par un nouveau peuple. A partir de ce point, nous avons considéré le Fa, dans sa dimension culturelle éthique, en tant que domaine de réussite et enfin dans l'angle littérature comme moyen de communication et de transmission des connaissances. Cette partie de notre étude a également montré la jointure qui existe entre cette technique de communication des peuples nago et les SIC. La critique a été passée au peigne fin au point où tout le système apparaît: comme une science implicite ou informelle. Il n'est plus question de se contenter d'un simple discours descriptif de ce volet du Fa, il est question de

dégager un système plus explicite, capable d'ériger le volet social du système Fa au rang d'une science exacte. Pour être plus illustratif, nous considérons de peu d'importance *la géomancie à l'ancienne côte des esclaves* Maupoil(1981), Caillois (1950). Chacun de ces auteurs s'est juste contenté de rapporter ce qu'il a vu ou entendu de la bouche d'un interprète. D'autres sont même restés dans des angles qui leur conviennent en tenant compte de leur courant de pensée pour donner une interprétation à leur perception. Ils ont fait un travail descriptif des réalités du FA ou du sacré. C'est plutôt à un discours très fécond et explicite que nous invitent les auteurs de l'ouvrage *politique Africaine : Pouvoirs sorciers*⁶⁷. Néanmoins, il serait très important de dégager le rôle des sens et la raison dans la construction du réel. L'activité des sens ne saurait être ici autonome comme le pense David Hume dans son ouvrage intitulé : *Enquête sur l'entendement humain*. Cette activité doit forcément se compléter par celle de la raison. La somme de ces deux facultés nous amène chez Emmanuel Kant dans la critique de la raison pure. Emmanuel Kant situe dans son ouvrage, la part de l'activité des sens et de la raison dans la construction d'un phénomène.

Mais si toute notre connaissance débute avec l'expérience, cela ne prouve pas qu'elle dérive toute de l'expérience, car il est bien possible que notre connaissance par expérience fût un composé de ce que nous recevons des impressions sensibles et de ce que notre propre pouvoir de connaître (simplement excité par des impressions sensibles) produit de lui-même (...).'

Albert de Surgy nous situe de façon plus certaine sur la connaissance apportée par la géomancie en déclarant : "*Afa au sens le plus élevé du terme, n'est autre que le père ou le principe de la connaissance (...). La connaissance détenue et procurée par Afa n'est pas une connaissance abstraite, mais une connaissance pleine de sens d'où procède la vie dans toute sa diversité, ses chatoiements et ses contradictions*" Surgy(1981). S'il est vrai que la science progresse par rupture ou par contradiction, la

géomancie connaîtra un essor aussi par contradiction. Gaston Bachelard a donc raison de soutenir que : « *il n'y a qu'un seul moyen de faire avancer la science, c'est de donner tort à la science déjà constituée, autant dire de changer sa constitution* » (Bachelard, 1983, p. 17). Il est important de ne pas perdre de vue l'obligation d'ériger nos "*savoirs endogènes*" en connaissance universelle. Nous devons accéder à un développement à la fois autocentré et ouvert sur *la civilisation de l'universel* (Senghor, 1973). La question de développement marche de pair avec le progrès de la science. Dans cette logique, il est impérieux que nos savoirs comme le FA puissent amener nos pays à sortir de la léthargie du sous-développement au lieu de renforcer l'occultisme. Cette approche du développement exige que l'être soit au cœur et conscient des différents projets de développement comme l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication dans le FA.

La formation en ifà, jusqu'au moment de l'initiation est essentiellement large et générale. C'est après l'initiation que commence la spécialisation et c'est en se spécialisant qu'un prêtre peut exceller et se faire remarquer (...) Il y a plusieurs options dans lesquelles les prêtres d'ifà peuvent se spécialiser (...). La formation d'un spécialiste sous la direction d'un expert particulier est d'habitude courte et intensive, et l'ambition des spécialistes prêtres d'ifà pour l'acquisition des connaissances supplémentaires pourrait être instable. Cette vision ou cette technique de formation est de la même famille que le Learning by doing (l'apprentissage par la pratique) qui est un moyen de transmission de la capitale immatérielle de l'entreprise. Il n'est pas surprenant que la plupart d'entre eux apparaissent, deviennent demi-fous, demi-aveugles et mégalomanes à l'égard des non-initiés » (Abimbola, 1968). Mais avant tout, il faut lever tous les obstacles épistémologiques de la géomancie et opérer une « de marginalisation » (Hountondji, 1988). C'est donc pour permettre cette intégration dynamique et franche de ces savoirs traditionnels aux savoirs modernes que nous avons procédé à l'intégration de ce modèle de transmission des connaissances dans un *Système de Knowledge Management (SKM)*.

3.3. FONCTIONNEMENT DU MODELE DE BASE IFA

3.3.1. La géomancie chez les Yoruba Nago

Elle est reconnue sous le nom d'Ifa et varie dans la représentation des figures du tableau géomantique d'une région à une autre. Plus précisément, le tableau géomantique d'IFE au Nigeria présente quelques différences avec celui de Ketou. Les figures des tableaux de géomancie sont différentes tant dans l'ordre de position que dans les figures de représentation et dans les noms de désignations. Ces différences peuvent provenir des différents apports faits par les populations d'accueil qui ont adopté la géomancie comme pratique et mode de vie. Ainsi, nous tenons à vous montrer les différences rencontrées sans toutefois faire omission des représentations erronées qui se dégagent des différents tableaux. Ce qui est étrange, c'est que le message essentiel de la géomancie est le même malgré ces fausses représentations et c'est pourquoi nous tenons à vous situer. Elle est composée de 16 figures géomanciques mères et dont la combinaison donne 16^2 , ce qui fait 256 figures au total. Ce premier tableau est représenté par Djima, un prêtre Ifa à Kétou. Ce Babalawo ou prêtre soutient fermement que ce tableau est la forme la plus vraie des tableaux qui existent. Pour lui, les autres tableaux sont des tableaux erronés qui dégagent de temps à autre le message essentiel. La est celle d'Ifè au Nigeria et se lit aussi de la droite vers la gauche. Le Tableau 6 : Représentation de la géomancie yoruba Ifè Nigériade la géomancie yoruba est en correspondance parfaite avec celui de la géomancie latine.

Figure 20 : Dénomination de la géomancie nago

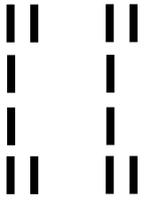
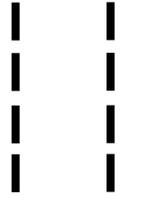
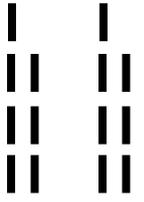
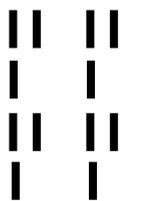
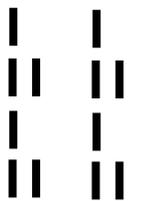
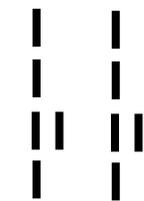
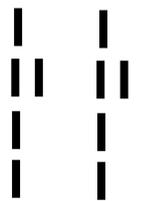
| | | | |
|---|---|--|---|
| 4- DI Medji | 3- WOLI Medji | 2- YEKU Medji | 1- GBE Medji |
|  |  |  |  |
| 8-AKLAN Medji | 7- ABLA Medji | 6- WLIN Medji | 5- LOSO Medji |
|  |  |  |  |
| 12-TRUKPENMedji | 11- KA Medji | 10- SA Medji | 9- GUDA Medji |
|  |  |  |  |
| 16- FU Medji | 15- CE Medji | 14- LETE Medji | 13-TULA Medji |
|  |  |  |  |

Tableau 6 : Représentation de la géomancie yoruba Ifè Nigéria

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>•• •• •• •• •• odi conjonctio 4</p> | <p>•• •• •• •• •• Iwori Carcer 3</p> | <p>•• •• •• •• •• Oyèku Via 2</p> | <p>•• •• •• •• •• édjiogbé populus 1</p> |
| <p>•• •• •• •• •• okanran canda draconis 8</p> | <p>•• •• •• •• •• Obara Cuput draconis 7</p> | <p>•• •• •• •• •• iwonrin fortura minor 6</p> | <p>•• •• •• •• •• Irosu Fortura major 5</p> |
| <p>•• •• •• •• •• Oturukpon Puer 12</p> | <p>•• •• •• •• •• ika puela 11</p> | <p>•• •• •• •• •• osa lactitis 10</p> | <p>•• •• •• •• •• Oguda Tristitia 9</p> |
| <p>•• •• •• •• •• ofun amossis 16</p> | <p>•• •• •• •• •• Ose • Acquisito 15</p> | <p>•• •• •• •• •• irete 14</p> | <p>•• •• •• •• •• otura rubeus 13</p> |

Par exemple on a édjiogbé qui est un terme yoruba et populus qui est un terme latin. La comparaison des tableaux n°1 et n°2 donne ceci : il n'y a pas de relation d'équivalence entre les noms de chaque figure. Par exemple la 11^{ème} figure du tableau n° I c'est-à-dire édjiotukpon ne correspond pas du point de vue nom à la 11^{ème} figure du tableau n° 2 c'est-à-dire Ika. Mais si nous regardons la 11^{ème} figure du tableau n° I et la 12^{ème} figure du tableau n° 2, on remarque une correspondance en considérant que les deux points (..) représentent deux traits et que les deux cercles (oo) signifient un trait. Il est important de signaler que la 16^{ème} figure du tableau n°1 et celle du tableau n°2 ne sont pas les mêmes du point de vue de la configuration des représentations dans la mesure où celle du tableau n°1 comporte un cercle en bas et celle du tableau n° 2 n'en possède pas. Avec cette différence dans les tableaux géomanciques de la même aire culturelle yoruba, il y a de quoi s'interroger sur la similitude des figures. L'on pourrait davantage s'inquiéter lorsque nous passons d'une aire culturelle à une autre. Nous en ferons de tout notre possible pour simplifier les difficultés de compréhension. A présent, abordons les méthodes de consultations chez les Yoruba.

3.3.1.1. Okpèlè

C'est le nom donné en Yoruba à un fruit dont les deux cotylédons présentent une forme concave (ventre ou face) et une autre forme convexe (le dos). Ce même nom est donné au chapelet divinatoire obtenu par la composition de 8 cotylédons présentés en deux branches. Chaque branche comprend 4 cotylédons. Nous jugeons nécessaire de préciser que ce fruit est la mangue de singe ou *irvingia* batterie comme son nom scientifique l'indique. Le prêtre de la géomancie c'est-à-dire le devin ou encore le babalawo (père du secret ou le kwolodge worker) saisit le chapelet divinatoire au milieu de la corde qui relie les deux branches du chapelet puis le lance plusieurs fois en avant. Cette lancée du chapelet divinatoire permet aux cotylédons d'adopter soit une position fermée c'est-à-dire la forme convexe ou le dos soit une position ouverte c'est-à-dire la forme concave ou le ventre ou la face. La position

fermée est représentée par deux traits tandis que la position ouverte est symbolisée par 1 trait. Chaque branche du chapelet répond au moins à une branche du tableau des signes géomantiques du tableau n° 1. Par exemple, lorsque nous prenons la figure n° 2 du tableau n° 1, nous avons ce qui suit :

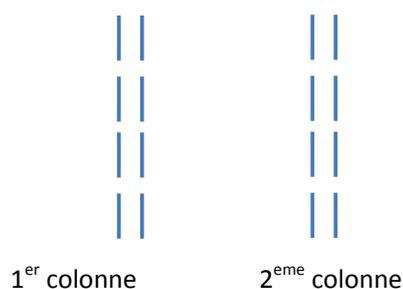
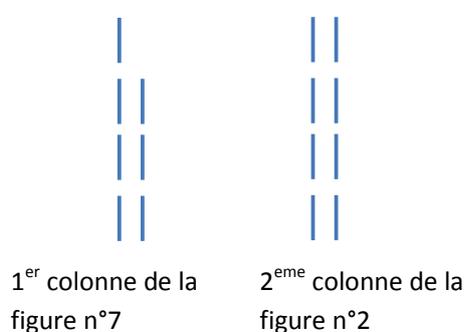


Figure 21: Représentation du chapelet Okpèlè

Lalèyè I P justifie dans son livre pour une anthropologie repensée à la page 134, le fait de lancer plusieurs fois le chapelet divinatoire "C'est donc pour permettre aux « lois du hasard » de jouer pleinement leur rôle que le babalawo balance plusieurs fois le chapelet, en marmonnant les nombreux noms et périphrases (oriki) servant à désigner la divinité Ifa, et en se concentrant sur la question posée quand bien même il en ignorerait toute la substance". La 1^{ère} colonne de la figure ci-dessous peut se représenter au niveau d'une des branches du tableau divinatoire (tableau n°1). Si la lancée du chapelet divinatoire donne à droite une branche de la figure n° 2 du tableau n° 1 et à gauche une branche de la figure n° 7 du même tableau, alors on a la figure suivante :



La lecture se fait de la droite vers la gauche. C'est surtout ce genre d'opération qui exige beaucoup de dons et d'attention chez le prêtre de la géomancie. C'est là que se présentent les difficultés de la consultation. Comment reconnaître le signe et son interprétation. La profession de la géomancie requiert une mémoire extensive et une dextérité sans péril dans l'accession au rang des devins réputés. Le Yoruba contrairement à d'autres peuples lance le chapelet divinatoire en avant autant de fois. Il existe une autre méthode de consultation, elle se rapproche plus de la méthode précédente c'est-à-dire Okpèlè, à la différence que la méthode agbigba utilise deux chapelets divinatoires. On dispose ici de 4 colonnes de 4 cotylédons. Ici encore, la méthode est plus compliquée, car elle met en jeu deux chapelets divinatoires soit 4 colonnes de 4 cotylédons. Il faut être d'un charisme exceptionnel pour se retrouver du moment où la manipulation d'un chapelet divinatoire n'est pas chose aisée pour le prêtre de la géomancie. Bien d'autres méthodes rendent compte de la géomancie chez les Yoruba.

3.3.1.2. Ikin

C'est simplement la manipulation de 16 noix sacrées. Notre prêtre de la géomancie que nous avons consulté dans le domaine nous a confié que cette méthode Ikin est la plus vraie. Comment s'opère-t-elle ? Le prêtre rassemble dans sa main gauche les 16 noix sacrées. Ensuite, il se sert de sa main droite pour ramasser ces noix. Si en les passant de la main gauche à la main droite, il lui reste une noix dans la main gauche, il marque deux traits verticaux sur son plateau divinatoire. Dans le cas contraire c'est-à-dire s'il lui reste deux noix, il marque un trait vertical sur son plateau divinatoire. (okpan-I fa en yoruba). Il fait le même geste 4 fois pour obtenir une figure du tableau géomancique. S'il ne lui reste aucune noix dans la main gauche, il recommence. Lalèye I.P nous éclaire sur cette méthode à la page 134 de son livre Pour une anthropologie repensée. "Ikin est un ensemble de 16 noix sacrées que le babalawo manipule de la façon suivante ; il les ramasse avec la main gauche tout en les brassant rituellement, les fait brusquement passer

dans la main droite ; s'il lui reste une noix dans la main, il marque deux traits verticaux ou deux points sur son plancher (okpan-lfa), s'il lui reste deux, il en marque un. Il suffit de 4 de ces jets (jeux) pour obtenir une figure géomancique."

3.3.1.21. Le tableau suivant illustre la méthode Ikin

Tableau des seize figures cardinales

NB : Ouv. Signifie face ventrale des cauris et ferm. Signifie face dorsale ds cauris

1.- 1 ouv..... 15 ferm..... OKANRAN

2.- 2 ouv..... 14 ferm..... EJI-OKO

3.-3 ouv..... 13 ferm..... OGUDA

4.-4 ouv..... 12 ferm..... IROSUN

5.- 5 ouv..... 11 ferm..... OGBESE

6.- 6 ouv..... 10 ferm..... OBARA

7.-7 ouv..... 9 ferm..... ODI

8.- 8 ouv..... 8 ferm..... EDJIOGBE

9.-9 ouv..... 7 ferm..... OTURA

10.- 10 ouv..... 6 ferm..... OFUN

11.- 11 ouv..... 5 ferm..... OWONRIN

12.- 12 ouv..... 4 ferm..... EJILA SEBORA

13.- 13 ouv..... 3 ferm..... ODU PARIWO

14.- 14 ouv..... 2 ferm..... OYEKOU

15.- 15 ouv..... 1 ferm..... IGBARA

16.- 16 ouv..... 3 ferm..... ADAKETE

Notons en passant que très souvent, les devins pratiquant cette méthode rOwo-erindinlogun sont aussi prêtres de la divinité SHONKPONON (divinité associée à la lèpre).

3.3.1.3. La divination par cauris ou 16 mains - owo-erindiloqun

Il s'agit ici d'une manipulation de 16 cauris. Les cauris sont des coquilles de gastéropodes utilisées jadis comme unité monétaire en Afrique noire et en Inde. Chaque coquille de gastéropode appelée « owo eyo » en Yoruba et « akuè wokun » en fongbé a une forme concave ouverte et une forme convexe ou fermée. Le prêtre de la géomancie ramasse les 16 cauris, prononce silencieusement des paroles avant de les lancer sur le plateau divinatoire. Le nombre de cauris ouverts et le nombre de cauris fermés équivalent à une figure du tableau géomancique. Ces figures sont en partie différentes du point de vue nom et du point de vue représentation des figures du tableau n°1 et du tableau n°2 dont nous avons beaucoup parlé dans la géomancie yoruba.

3.3.1.4. Yarin-tite

C'est une méthode de consultation de la géomancie chez les Yoruba. Composée de 16 figures, elle s'appuie sur l'action qui consiste à marquer un signe sur le sol. La méthode oblige le prêtre de la géomancie à toucher la terre en laissant un signe du tableau de la géomancie. Nous préférons représenter le système de base de cette méthode tout en signalant que nous

n'avons pas pu trouver un prêtre de la géomancie qui utilise cette méthode de consultation. Le moins qu'on puisse dire est que notre informateur Djiman que nous avons contacté, nous en a parlé sans toutefois dégager comment s'obtiennent les 16 combinaisons. Cette méthode s'illustre comme une ancienne méthode abandonnée par la plupart de nos prêtres de la géomancie. Elle pourrait à coup sûr se retrouver chez les Arabes ou chez les Yoruba du Nigeria. Nous tenons à donner les figures de base de cette méthode. Voilà à titre d'illustration, comment s'obtiennent les quatre figures de base d'une consultation géomancique faite avec le procédé YARIN-TITE.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | | | | |
|----|---|----|-------|----|
| A. | - | 1/ | | II |
| | | 2/ | | I |
| | | 3/ | | I |
| | | 4/ | | I |
| B. | - | 1/ | | I |
| | | 2/ | | II |
| | | 3/ | | I |
| | | 4/ | | II |
| C. | - | 1/ | | I |
| | | 2/ | | I |
| | | 3/ | | I |
| | | 4/ | | I |
| D. | - | 1/ | | I |
| | | 2/ | | II |
| | | 3/ | | I |
| | | 4/ | | II |

Tableau 7: Procédé YARIN-TITE

- le premier niveau en est la tête (ORI)
- le second - le cou (ORUN)
- le troisième - le corps (ARA)
- le quatrième - le pied (ESE)

3.3.1.5. La méthode par kolas

Elle se fait soit par un lot de 4 cauris divinatoires ou par un lot de kolas divisés en 4 parties. Chaque cauri ou chaque kola possède deux formes : une forme ouverte, c'est-à-dire concave, et une forme fermée c'est-à-dire la forme convexe. Le prêtre de la géomancie ramasse dans ses mains les 4 cauris ou les 4 kolas, les remue entre les mains, prononce des paroles. Il

jette sur son plateau divinatoire tout cet ensemble. Les formes possibles sont :

4 ouverts 0 fermé → Alafia = santé

3 ouverts 1 fermé → eta = il n'y a pas de biens encore et je refuse

2 ouverts 2 fermés → oda = c'est bien

1 ouvert 3 fermés → oko = je refuse, je l'assume

0 ouvert 4 fermés → oséjuotadé = je triomphe de mes adversaires et je suis victorieux

3.3.2. La géomancie Fon

Elle est composée de 16 signes mères et dont la combinaison fait $16^2 = 256$ figures. Elle est une dérivée de la géomancie Nago pour cause qu'elle a été introduite à Abomey par les commerçants Nago. Nous en avons parlé déjà sur la question des origines de la géomancie concernant l'aspect migratoire. Avant de passer aux méthodes utilisées par la géomancie Fon, nous tenons, pour plus de clarté, à publier le tableau géomancique tel que représenté par les Fon eux-mêmes. La lecture se fait de la droite vers la gauche. Que pouvons-nous retenir des méthodes de consultation chez les Fon ? La géomancie pratiquée par les fon répond à 3 méthodes de consultation à savoir la méthode par Kolas ou vi-kikâ, la méthode par cauris ou legba-kikâ et enfin la méthode par chapelet de consultation Akple-kikâ . Nous tenons ces informations du prêtre de la géomancie Vodounon Gbewanu, que nous avons consulté à Abomey-Calavi. Nous aborderons cette notion de consultation aussi, méthode par méthode.

| | | | |
|-------------------|------------------|------------------|-----------------|
| 4- DI | 3- WOLI | 2- YEKU | 1- GBE |
| | | | |
| 8-AKLAN | 7- ABLA | 6- WLIN | 5- LOSO |
| | | | |
| 12-TRUKPEN | 11- KA | 10- SA | 9- GUDA |
| | | | |
| 16- FU | 15- CE | 14- LETE | 13-TULA |
| | | | |

Figure 22: La géomancie Fon

3.3.2.1. La méthode par Kolas

Elle répond avec quelques différences de noms à la méthode par kolas développée dans la géomancie yoruba. Pratiquée pour connaître la volonté

des ancêtres, elle se compose de kolas séparés en 4 lobes identiques ayant chacun une forme fermée et une forme ouverte. Le prêtre de la géomancie ou la grand-tante ou le grand-oncle remue dans la main les 4 lobes et les lance sur une terre plate. Ainsi, les kolas peuvent adopter les positions suivantes

4 lobes ouvertes et 0 lobe fermé → gbé = oui, mais il y a quelque chose

3 lobes ouverts et 1 lobe fermé → Akla = non je refuse

2 lobes ouverts et 2 lobes fermés → ema = oui c'est bon

1 lobe ouvert et 3 lobes fermés → tawa = ma tête a choisi

0 lobe ouvert et 4 lobes fermés → yeku = oui je suis victorieux

: Ici aussi, 3 jets sont nécessaires quelles que soient les figures que l'on a après le 1^{er} jet. Cette méthode n'est pas la seule chez les fon.

3.3.2.2. La méthode par cauris divinatoires

Elle s'apparente à la méthode par cauris divinatoires chez les Yoruba. La différence qui se dégage ici est que les Fon considèrent après le jet des cauris, les cauris ouverts alors que les Yoruba considèrent les cauris ouverts et fermés. Ils ne font même pas cas du nombre de cauris fermés dans le tableau géomancique ainsi révélé. Voici les noms des cauris ouverts.

2 cauris ouvertsJoko

3 cauris ouvertsGuda

4 cauris ouvertsLoso

5 cauris ouvertsC^ε

6 cauris ouvertsAbla

7 cauris ouvertsDi

8 cauris ouvertsJogbe

9 cauris ouvertsSa

10 cauris ouvertsFu

11 cauris ouvertsWlin

12 cauris ouvertsJila

13 cauris ouvertsLoso

14 cauris ouvertsSa

15 cauris ouvertsIba Egbo

Selon vodounon Gbèwanon (le prêtre de la géomancie que nous avons contacté) les numéros 5, 10, 12, 15 sont des signes qui annoncent l'imminence d'une situation qui aurait besoin de recul avant une prise de décision. Lorsque le prêtre de la géomancie voit l'un de ces signes cités, il doit recouvrir à des sacrifices.

3.3.2.3. La méthode par chapelet divinatoire

Elle est typiquement celle que l'on retrouve chez les Yoruba c'est-à-dire l'okpele. Nous jugeons bon de ne pas reprendre à ce sujet la description du chapelet divinatoire, car nous l'avons déjà fait lorsque nous traitons du cas de la méthode de consultation chez les Yoruba. Néanmoins nous devons préciser que cette méthode de consultation par chapelet chez les Fon correspond à la première méthode de consultation chez les Yoruba c'est-à-dire Okpele. Le lancer du chapelet divinatoire chez les Fon s'effectue entre les jambes et en avant avec 3 jets. Ce lancer permet selon la forme des noyaux de mangues sauvages du chapelet, de composer des figures du tableau géomancique. Ces trois méthodes se retrouvent encore chez les Evhé du Togo.

3.3.3. Autres méthodes du Fa

Ici nous nous contenterons d'énumérer les autres formes sans faire pour autant trop de commentaires par souci d'équilibre.

3.3.3.1. La méthode tchadienne

La forme tchadienne de la géomancie se rapproche de la géomancie fon. Nous vous donnons à cet effet, un tableau résumant toutes les correspondances entre géomancie arabe, Fon et Tchadienne. Mais les populations du centre et du sud de la République du Tchad disposent d'un autre système apparenté à la géomancie. Ce système est appelé Worr⁶⁸ c'est-à-dire des procédés apparentés dont font usage les groupes et tribus de l'Afrique centrale, précisément les populations du Tchad. Le Kod⁶⁹ Worr se sert de baguettes de 20 à 30 centimètres de longueur. Le kod worr prend dans l'une de ses mains une poignée de baguettes qu'il sépare en deux parties et conserve la baguette qui est dans la main auparavant vide. Il continue son opération par élimination par groupe de deux baguettes. S'il lui reste une ou deux baguettes en main, il les considère ou en ajoute une brindille. Il le fait continuellement jusqu'à avoir une ou deux baguettes dans la main auparavant libre. Voici comment se passe l'opération. Le système worr donne lieu à worr⁷⁰ utilisé spécialement pour les questions de chasse et le worr II pour les autres sujets. Robert Jaulin que nous exploitons ici a présenté ce système de géomancie sans pour autant faire ressortir les relations qu'on pourrait y trouver. Il n'hésite pas à affirmer l'imperfection de ce système. Il en va de même pour le système malgache. Avant de terminer cette partie qui porte sur les méthodes utilisées par la géomancie, nous avons jugé bon de vous présenter d'autres méthodes que nous avons rencontrées lors de nos lectures concernant notre mémoire, et qui d'ailleurs ne sont pas pratiquées par les peuples auprès desquels nous avons fait nos recherches. Entre autres, nous avons la nécromancie (divination par l'évocation des âmes défuntes), la cartomancie (divination par le miroir), l'hydromancie (divination par l'eau) et la divination par application sur les

⁶⁸worr nom du système divinatoire.

⁶⁹ Kod loue homme de métier ou spécialiste

yeux des jus de feuilles macérées dont la vertu est de voir l'invisible. Le Père P Falcon soutient que la cartomancie est une science divinatoire au même rang que la géomancie. Une série de questions se posent à cet effet. Quelles sont les raisons qui amènent les uns et les autres vers la consultation et quel est le processus réel de la consultation au niveau des méthodes que nous avons développées antérieurement ?

3.3.4. Synthèse sur les pratiques et méthodes Fa

L'ensemble de ces principes, pratiques et méthodes du Fa est transmis via une communauté dont l'objectif est d'apprendre ou à faire apprendre aux membres de la communauté. Bien que les membres formateurs de la communauté n'imposent aucune contrainte sur le type de pédagogie mise en œuvre. Bien au contraire, la communauté ne sert que de support à une pédagogie choisie en fonction des membres de favi et des objectifs d'apprentissage fixés par le Fa. L'ensemble des caractéristiques développées dans le domaine d'Ifa s'observe dans d'autres secteurs d'activité des Yoruba Nago qui prennent différentes formes organisationnelles comme des ateliers de travail de poterie chez les femmes nago, des groupes de réflexion chez les Babalawo, des cercles d'étude chez les chefs traditionnels ou à la cour royale, ou encore des équipes de travail, etc. L'essentiel reste que l'ensemble de ces activités forme, dans la continuité, un processus de travail collectif qui permet un apprentissage fondé sur le partage de réflexions et d'informations permettant la collaboration et la coopération des membres au sein de la communauté. Chez les Yoruba Nago en général, et les pratiquants du Fa en particulier, le constat est que l'on assiste au respect d'une étiquette donnée, cela se traduit par les faits et gestes ou le plus simple et frappant est le geste d'inclinaison ou de s'accroupir quand il est question de saluer un aîné. Le partage de vision est également un point très fort chez les nago, ce qui justifie un certain nombre de valeurs que sont l'honnêteté, la liberté, la responsabilité, la solidarité et le respect des autres points de vue sont des valeurs largement cultivées par la communauté Fa amenant à une attention,

un dialogue et une entraide accrue de la part de chacun de ces membres. Cette démarche des pratiquants du Fa et d'autres groupements du peuple nago rejoint la définition que Garmison et al. (2000) désigne par « learning community ». Il précise dans leur œuvre que pour atteindre l'objectif fixé, les membres d'une communauté d'apprentissage composent avec certaines contraintes dont les programmes d'étude, les référentiels d'acquis, les référentiels de compétences ou d'apprentissages, le temps d'apprentissage disponible, les outils mis à disposition, etc. Pour valider l'atteinte des objectifs d'apprentissage qui ont été fixés, les communautés d'apprentissage sont dotées de procédures de contrôle et de normes de validation de la maîtrise des connaissances et des savoirs visés par les activités pédagogiques. A ce titre, il existe donc des critères de validation, des normes, qui sont déterminés à l'avance par les maîtres, experts, formateurs, enseignants et pédagogues de la communauté yoruba en général et celle Fa en particulier. L'ensemble de ces critères de validation et de normes est alors regroupé sous la forme de référentiels connus par les membres de la communauté d'apprentissage des techniques et méthodes Fa.

4. LE FA EN TANT QUE METHODE D'AUDIT ET DE COMMUNICATION

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de montrer comment le Fa peut être un facteur de détermination objective de domaine de réussite dans l'entreprise et de montrer le modèle de consultation du Fa

4.1. LES MOTIFS DE LA CONSULTATION DE LA GEOMANCIE ET SON DEROULEMENT

Les usages de la géomancie chez les Yoruba, et aussi les Fon auprès de qui nous avons conduit la plupart de notre recherche sont de trois ordres. On consulte la géomancie pour des difficultés individuelles, familiales et sociales, ce qui nous situe dans les sciences humaines et sociales. Au niveau individuel, on consulte le Fa pour connaître la volonté des dieux, des esprits et des ancêtres. Comme un ami en qui on place toute sa confiance, on consulte la géomancie Fa pour savoir si l'affaire qu'on voudrait entreprendre se solderait par une fin heureuse ou malheureuse. De plus, on a recours à la géomancie lorsqu'on veut faire un voyage ou lorsqu'on ressent des inquiétudes concernant son sort ou lorsqu'on est dans un choix difficile. La géomancie pourra dès lors apporter la solution qui arrange l'individu. Le respect voué à Ifa est si grand que l'on la consulte avant de couper un arbre ou d'épouser la compagnie d'un individu, d'une femme. L'individu qui se remet ainsi à Ifa pourra à l'avenir éviter les risques périlleux, et se hissera sur le chemin de la vie heureuse après s'être consacré aux injonctions de la géomancie. Les injonctions ici sont les recommandations et les sacrifices qu'exige le Kpoli. Ceci nous permet de dire que la géomancie assure un rôle de prévention des déboires qui pourraient subvenir dans l'évolution d'un

individu ; aussi une prévention des dérapages qui pouvaient être des facteurs du développement d'une entreprise.

Pour ce qui est de la connaissance à propos de la volonté des divinités et du divin, la consultation de la géomancie l'indique clairement. Les divinités signalent leur désir ou leur volonté par les messages issus de la consultation de la géomancie. C'est cela la fonction divinatoire de la géomancie. Laleye I.P, nous situe dans la conception de la Personne dans la pensée Yoruba « Approche phénoménologique » (Laleye, 1977, p. 35). Ce désir de rester en accord avec l'harmonie de l'univers tout en exerçant sa liberté, se traduit chez la personne par un recours constant à l'oracle : Ifa, car il importe avant tout de savoir afin d'agir en parfaite connaissance de cause. L'individu cherche à rester en accord avec Dieu et les ancêtres. « La marche à suivre est dictée par le Babalawo après un effort de pensée sur la base du mythe peu discernable où interviennent les données théologiques, philosophiques et métaphysiques » (Falcon, 1970 p.18). En outre, l'individu peut consulter le Fa pour se connaître profondément. Il ne s'agit pas ici d'une connaissance très légère, mais d'une connaissance approfondie qui prenne en compte toute la vie de l'individu. La consultation de la géomancie indiquera à l'individu s'il doit se référer à la magie noire ou non pour retrouver une vie heureuse ou s'il doit avancer dans tel domaine pour retrouver sa fortune, connaître son destin, sa réussite. C'est le rôle de connaissance de soi que nous soulignons ici. Il en est autrement au niveau familial. Dans la famille, ce sont des événements naturels notamment la naissance, la mort, les fêtes qui exigent le recours à la consultation d'Ifa. Ce niveau familial est illustré par Lalèye P. I. dans la conception de la personne dans la pensée traditionnelle yoruba « approche phénoménologique »...c'est par le culte que s'opère la divination...Les funérailles auxquelles ont droit tous les morts sont destinées à purifier le mort et à l'aider à regagner les ancêtres, mais il n'est pas encore question de déification. C'est par le culte rendu, culte par lequel les vivants s'efforcent d'obtenir ou de mériter les bonnes grâces des mânes que s'opère progressivement la divination...c'est par le truchement de Babalawo [père-

du- secret ou père-dans-le-secret] prêtre d'Ifa [l'oracle] que sont révélés aux parents tous les détails concernant la "provenance" et le destin du nouveau-né". La géomancie⁷¹ révélera les sacrifices qu'il faudra faire à tout prix pour le repos paisible de celui qui est décédé, ou pour la protection bienfaitrice des ancêtres de la famille sur les vivants. C'est pourquoi en ces circonstances bon nombre de vieillards de la famille s'attèlent contre vents et marées à faire de la façon la plus complète les cérémonies révélées par la géomancie sous peine de menaces⁷². Qu'en est-il d'une société ou une communauté ?

Toute la société ou la communauté peut consulter la géomancie quand elle se sent sous la menace d'une calamité, d'une sécheresse ou quand un mauvais sort se profile à l'horizon. La consultation d'Ifa est obligatoire pour les questions de guerre." Gèdègbe déclara à Béhanzin à la suite d'une consultation sur l'issue de la guerre avec les blancs : Awada-Kpèkpè Zehwe SI de - tôle e sô bi y ms cobo nô ku a, le papillon Awada-kpèkpè, une fois sorti de son cocon, n'y retourne plus avant sa mort. Cette devise annonçait la défaite "Béhanzin et sa mort en exil"⁷³. Il est important de savoir si on remporte la bataille dès que la guerre sera livrée ou les hostilités engagées. La géomancie l'indique sans réserve en mentionnant ce qu'on devrait faire pour éviter la défaite. Elle pourra, après avoir reçu les sacrifices, prêter main-forte à l'armée qui l'a consultée. L'on se souvient que Guedègbè prêtre Fa dans la cour Royale de Gbéhanzin avait prédit au Roi Gbéhanzin⁷⁴ qu'il serait

⁷¹Nous avons jugé bon d'utiliser le mot géomancie à la place du FA ou de Ifa pour permettre aux Américains, aux Européens et au reste du monde de comprendre notre travail

⁷²Lorsqu'on parle de menaces dans la société africaine parce qu'une cérémonie funéraire n'a pas été organisée, on se situe sur deux volets. Le 1^{er} est l'avis des mordus de la tradition pour qui, le bonheur de la famille et la vie passible des vivants dépendent de l'organisation correcte de ces cérémonies. Le 2^{ème} volet est le point de vue de quelques-uns qui ne croient plus à ces pratiques depuis qu'ils ont été victimes des subterfuges montés de toutes pièces par les vieux de la tradition. Ces vieux préparent des hommes vêtus de blancs à la manière des anges pour simuler le défunt. Mais les jeunes courageux vont souvent les attaquer et ne croient plus à ces choses. Est-ce une réalité ou une survalorisation de la tradition ? Une vérification s'impose. Les chaînes d'intimidations sont immenses.

⁷⁴Gbéhanzin, roi d'Abomey au Bénin qui résista pendant longtemps à la pénétration française au Dahomey.

déporté à la suite de sa bataille contre les Français. Cette parole de Guédègbé se réalisa par la suite. La communauté peut aussi retrouver un malfaiteur, un coupable ou plus précisément un voleur grâce à Ifa.

Les populations Yoruba, fon considèrent le Fa comme un recours final, l'être suprême qui leur a donné la vie. Le Fa est plus que cela pour ces populations précitées. Elle leur permet de connaître la volonté des ancêtres, des divinités comme ogou, shango.... Si ces populations attachent plus d'importance à la géomancie c'est sans doute parce qu'elle leur procure tout le sens positif dont ils ont besoin dans la vie. Le Fa apparaît ainsi à ces populations comme ce qui règle la vie dans le but d'accéder au bonheur terrestre. Pour être plus concret, nous dirons que le Fa procure la liberté à ces populations dans la mesure où elles retrouvent celle-ci liberté dès qu'elles suivent à la lettre les recommandations d'Ifa. Ce volet de la question nous permet de considérer le Fa comme un système générateur de sens où le consultant vient pour toutes ces raisons que nous avons déjà évoquées, retrouver sa quiétude et son bonheur. Les populations yoruba, fon, Evhé sont ainsi unies aux forces invisibles qui régissent le monde. C'est bien sûr l'avis de Lucas olumidé dans *The religion of the yoruba*. "Semblable à toutes les religions primitives, la religion du peuple yoruba a un caractère totalement envahissant. Chacune des étapes de leur vie étant marquée par des conduites religieuses. Ces populations vivent constamment avec une conscience aiguë de ce qui les unit aux puissances invisibles. Cette approche phénoménologique du Fa montre que le Fa en tant que religion chez les Yoruba évolue aussi dans le même sens que son prédécesseur. Mais E. Boladji Idowu ajoute une notion de responsabilité du moment où les vivants agissent selon les prescriptions de la géomancie⁷⁵. Nous avons jugé bon d'illustrer cette partie par ses propos. *«The key note of their life is their religion. In all things, they are religions. Religion forms the foundation and the governing principle of life for them. As*

⁷⁵Ici nous avons jugé bon d'utiliser la géomancie à la place de l'oracle pour englober ou uniformiser les explications.

far as they are concerned, the full responsibility of ail the affairs of life the m. As far as they are concerned, the full responsibility of ail the affaira of life belongs to the Deity; their own part in the matter is to do as they are ordered, though the priests and diviners whom they believe to be the interprétera of the will of the Deity. Though ail the circumstances of life, though ail its changing's scènes, its joys and troubles, it is the Deity who is control. Before a child is born, the oracle gives direction about it, at every stage of life-puberty, betrothal, marriage, taking up a career, building a house, going on a journey and in fact, tlie thousand and one things which make up human existence here on earth-man is in the hands of the Deity whose dictate is law, and who is waiting on the other side of the life to render him as he deserves" (Olodumake, 1962, p.52).

Lalèyè I P. évolue dans le même sens que les deux auteurs précités, Lucas olomodé et Idowu E Boladji, en écrivant dans la conception de la personne dans la pensée traditionnelle yoruba « approche phénoménologique ».

4.1.1. Définitions et Méthode de détermination

4.1.1.1. Définitions

Selon une traduction du « Fongbé », la réussite est une heureuse issue ou un résultat favorable. On parle par exemple de réussite d'un projet ou de réussite dans la vie. La réussite signifie encore un jeu de cartes solitaires, ou les principes et fondements sur lesquels une entreprise humaine doit se baser pour mener à bien cette activité ; utilisé parfois comme procédé de divination en Afrique. Mais ce sens des jeux ne nous intéresse pas, car notre objectif est de déterminer le domaine de réussite de l'entreprise. En clair, il faut rechercher si les bases ou les principes naturels sur lesquels l'entreprise va se baser pour faire face à l'instabilité du marché, à la concurrence accrue, aux exigences des consommateurs, et à l'incertitude de plus en plus grande sur tous les fronts. Ceci prend sa source dans la remise en cause permanente. Pour s'adapter à cet environnement, une consultation est importante.

Le mot réussite n'est pas indépendant et autonome en lui-même. Il entretient des rapports de complémentarité complexes avec les concepts intelligence, don... Le don se définit comme action de donner, par exemple faire un don de sang. Mais ce sens est loin de répondre à notre préoccupation. Le don peut être entendu au sens d'avantage naturel ou aptitude innée à quelque chose. On parle par exemple de don de langue, de don de l'intuition mathématique. Quant à l'intelligence, elle représente la faculté qui permet à l'individu de saisir les rapports entre les éléments pris isolément. Mais lorsque nous parlons de don, d'intelligence et de réussite, nous ne devrions pas oublier le mot destin qui est aussi en rapport avec ces notions citées plus haut. Le destin se conçoit comme le sort particulier d'une personne ou d'une œuvre ; on parle de destin d'un homme. Pour ce qui concerne l'entreprise, il serait du hasard de penser que seulement le don et l'intelligence suffiraient pour donc relever les défis de la qualité et se retrouver soumise à des contrôles stricts de la part d'autorités de tutelle ou d'organismes extérieurs. Dans le contexte africain, l'importance accordée aux personnes n'est pas un vain mot, et, sans faire porter la responsabilité à l'excès sur les individus, il est primordial de constater que les nécessaires changements ne peuvent se concrétiser qu'avec la participation « des hommes et des femmes de l'entreprise ». Mais comment faire sans tomber dans les écueils de la directivité inappropriée, de la persuasion ou de la manipulation qui ne produisent que des résultats éphémères ou négatifs ? Parmi les méthodes mises en place, nous avons constaté que celle d'IFA cache plusieurs rouages.

4.2. METHODES TRADITIONNELLES DU MODELE

4.2.1. La prédiction oblige la responsabilité parentale

Les familles qui gardent encore avec importance les valeurs de la tradition notamment les Yoruba, les Fon, les goun, procèdent, dès la naissance d'un nouveau-né à la détermination de son destin. Au cours de cette cérémonie de

détermination du destin du nouveau-né, le prêtre de géomancie cherchera à savoir le domaine de réussite du nouveau-né. Il s'appliquera en consultant le Fa à savoir si le nouveau-né est excellent dans les travaux des champs, ou dans son initiation en tant que prêtre de géomancie, ou dans les enseignements à l'école... C'est surtout au niveau du caractère brillant du nouveau-né que le devin cherche à déterminer le domaine de réussite du nouveau-né. Si ce dernier est devin, il affirmera si plus tard le petit serait un génie en mathématique, un spécialiste en sciences juridiques, en économie, en philosophie.... Cette détermination du domaine de réussite du nouveau-né entraîne certaines conséquences. Les parents du nouveau-né le préparent au domaine de sa réussite. Si le nouveau-né sera plus tard prêtre de la géomancie c'est-à-dire Babalawo chez les Yoruba, il sera en compagnie de son papa ou de son oncle qui exerce cette profession. Dans le cas où le nouveau-né serait plus tardun brillant informaticien ou philosophe, les parents du nouveau-né rattacheront quoi que cela leur coûte, à envoyer leur enfant à l'école. Les parents du nouveau-né vont jusqu'à vendre les produits de leurs récoltes ou des prêts inquiétants pour envoyer ce nouveau-né à l'école. Ceci représente pour eux une responsabilité paternelle dans la mesure où ils doivent assurer la croissance de leur enfant. Cependant, ils n'ignorent pas aussi en retour que plus tard leur enfant leur sera d'un grand secours pour leur survie. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, les enfants élevés dans ces conditions n'hésitent pas à venir en aide à leurs parents dès lors qu'ils retrouvent le bonheur dans leur vie. Ce comportement des enfants est une obligation de leur part, car autrement, ils seront frappés par une loi naturelle ou une loi divine. N'a-t-on pas raison de dire dans ce sens " La nature a ses lois ". Les fidèles de la tradition judéo-chrétienne citeront le 4^{ème} commandement parmi les commandements remis à Moïse " tu respecteras ton père et ta mère ". En clair, les cérémonies de consultation du Fa lors de la grossesse et lors de la sortie du nouveau-né participent de la détermination du domaine de réussite du nouveau-né. Au cours de la cérémonie de sortie, le prêtre de géomancie consulte son art. Ce dernier lui

révèle parmi les 256 figures du Fa, le destin du nouveau-né et par extension son domaine de réussite. Des raisons justifient cette détermination du domaine de réussite de l'enfant. Cette présentation sur le nouveau-né et qui nous montre que le côté positif des révélations qui seraient cachées chez le petit enfant, est le nœud de la méthode que nous vous présentons pour le cas de l'entreprise.

4.2.1.1. Méthode de consultation des entreprises par le Babalawo

Ici, le babalawo qui est l'expert va plonger le consultant de l'entreprise qui est venu pour la consultation dans un scénario : vous regrettez parfois un passé, qui n'est pas si lointain, dans lequel les professionnels savaient clairement quelles étaient leurs (attributions) et aimaient leur métier. Et il continue : de grandes choses ont alors été réalisées, et vous ne retrouvez plus aujourd'hui, ce qui a fait la force de votre entreprise. Pourtant, les personnes avec leurs savoir-faire sont encore en grande partie présentes, ou sont-elles parties, mais on ne les prend plus suffisamment en compte, selon moi, car beaucoup de changements leur ont été imposés en douceur, des changements sans valider la richesse des acquis. Je vois ici que tu aimerais bien retrouver aujourd'hui le chemin des succès passés ou de la réussite de ton entreprise... tu souhaites voir davantage au quotidien et de façon concrète, les compétences et les motivations de vos collaborateurs.

Vous savez que nombreux sont ceux qui, dans les équipes, prennent leur travail à cœur et s'acquittent le mieux possible de leur mission. En outre, de bonnes idées émergent parfois, tant pour la qualité et la productivité du travail que pour le développement de l'entreprise. Quel dommage que tout ceci ne soit pas perçu et intégré... ! Vous croyez qu'il est possible d'évoluer, que votre société va encore améliorer ses performances, rendre un meilleur service à la collectivité, et que chacun peut contribuer en donnant le meilleur de lui-même. Vous êtes persuadé que les êtres sont évolutifs, que les systèmes ne sont pas fermés, et vous entendez agir pour un futur meilleur...

Vous avez la volonté d'échanger avec vos collègues, d'exprimer vos points de vue et d'écouter celui des autres. Ce raisonnement du prêtre d'Ifa prépare le consultant à se livrer afin d'aborder les points essentiels qui lui sont pertinents pour la relance ou le fondement de son entreprise.

4.2.2. Les raisons de la détermination

Plusieurs raisons motivent les parents et chefs d'entreprise à déterminer le domaine de réussite du nouveau-né ou de la suite de leur entreprise.

4.2.2.1. Engager l'entreprise collective sur le chemin de l'excellence

La consultation du Fa lors de la cérémonie de sortie de l'enfant révèle le destin de l'enfant et son domaine de réussite. Déterminer le domaine de réussite d'un enfant, c'est lui dire ce qu'il pourra faire avec un esprit de génie, ou avec une parfaite maîtrise, c'est converger à la formation d'une école de génie où on n'aura que des esprits ingénieux. Connaître aussi le domaine de réussite d'un enfant, c'est être capable de dire si cet enfant est un doué ou un surdoué dans tel domaine du savoir en général. Dans un monde en compétition, où on recherche les meilleurs parmi les bons, il est très impérieux et nécessaire de rechercher le domaine d'excellence et de maîtrise de l'enfant à partir du bas âge par le processus de la consultation du Fa. C'est cette méthode très salutaire qui a permis de déterminer plus tard des génies béninois qui sont actuellement au Canada dans les filières de téléphonie et de mathématiques pures. Pour l'entrepreneur, le babalawo spécialiste en gestion, analyse avec le chef d'entreprise par des jeux de question-réponse un ensemble de facteurs concernant les finances, le marché et l'organisation pour une vérification de la situation sanitaire de l'entreprise. Ainsi, après ces jeux de question-réponse, le prêtre d'Ifa invoque des aphorismes et des légendes comme **Woli yeku** (tout créateur est vulnérable, tu es créateur d'entreprise, donc tu es vulnérable). Son explication en matière de gestion d'entreprise signifie : chef d'entreprise ! Dans la vie, rien

n'est donné pour de bon. Ce que nos parents avaient subi, nous ne le savons pas en réalité ; ce que nous faisons aujourd'hui, doit être nuancé de modestie et jamais d'arrogance, d'abus et d'insouciance. De cette manière, le babalawo crée chez le chef d'entreprise le sens de remise en cause de sa gestion dans les finances, sur le marché et de son organisation. Mais souvent, ces types de consultation commence par le **Gbé mèdeji** ou encore le **Djo gbé** qui veut dire que la vie est une dualité : le positif et le négatif cohabitent. L'aphorisme qui ressort de cette entité est que **Gbé mèdeji** est la plus petite des entités et est comme la voie du milieu de l'ouverture qui donne la visibilité aux quinze autres entités pour la satisfaction de l'humain. Comme le Tao en bouddhisme chez les japonais.

4.2.2.2. Éviter les errements et échecs répétés

La principale raison qui sous-tend la détermination du domaine de réussite de l'entreprise se justifie par rapport aux échecs dans la vie. Il est clair que, lorsqu'on ne choisit pas son domaine de réussite, on est enclin à des échecs répétés. Mais dès qu'on se retrouve dans le domaine de sa réussite ou son domaine de prédilection, la réussite de l'individu ou de l'organisation marche comme sur des roulettes. Éviter les échecs répétés, c'est aussi éviter les errements, les pertes de temps énormes qui sont préjudiciables à la vie de l'entreprise. C'est peut-être ce qui explique les retards ou l'évolution de certaines entreprises qui, n'ayant pas correctement défini les besoins de leur environnement ou ayant du mal à s'adapter ou à se réadapter aux réalités. Dans ce cas, nous donnerons comme exemple la chute de plusieurs entreprises, qui pour une raison ou pour une autre, se sont retrouvées en bas de l'échelle, faute d'une politique de réadaptation ou de conduite de changement ou encore de transfert de compétences. Avec la politique de la libéralisation et des dizaines d'autres raisons, plusieurs entreprises, une fois implantées en Afrique subsaharienne échouent, pour entre autres raisons, la non-maitrise des réalités anthropologiques.

4.2.2.3. Démarche de la consultation

Les mêmes raisons évoquées plus haut motivent également les entreprises à contacter un consultant, mais la différence ici par rapport à l'entreprise est que les objectifs ne sont pas les mêmes. Au-delà de la crainte de l'échec, l'entreprise est dans une recherche permanente de comment résoudre les problèmes qui se présentent à elle, quels sont les voies et moyens pour relever le défi ? Pour le FA, il va partir sur une approche positive de l'organisation, et en particulier, comme son nom le laisse entendre, sur la recherche de ce qui fonctionne et de ce qui assure une réussite et une vie. C'est à partir de ce socle positif que toutes les interrogations et la recherche d'une solution ou les éventuelles règles vont surgir pour le développement de l'organisation ou pour la conduite d'un changement qui est envisagé selon un processus hautement participatif. C'est bien sûr de cela qu'il s'agit pour la réalité d'IFA et voilà une réalité qui est en parfaite contraction avec les pratiques courantes enseignées dans les universités et appliquées sur le terrain.

4.2.2.4. La culture du choix du défi

Le déficit est un besoin bien réel ; la culture de la critique et de la recherche du déficit est ancrée chez nous les Africains et en chacun de nous depuis l'école primaire, renforcée par les études ou apprentissages divers, confortée par le mode de management à l'intérieur des organisations. Au cours des consultations Fa, le prêtre d'IFA par des paroles et des chants va faire une demande de la présentation du contexte qui a poussé l'entreprise ou l'entrepreneur à venir faire une consultation. Une mauvaise compréhension des chants et paroles sera clairement traduite dans le langage courant à son interlocuteur. Selon la réponse qui lui a été servie, le prêtre va demander pourquoi avez-vous négligé toutes les bonnes situations de votre entreprise pour vous consacrer à cette difficulté qui à mes yeux me paraît très banale ? Il commence par banaliser le problème qui semble être important ou bien il donne de la valeur au problème, mais en rassurant le porteur du sujet du

fait qu'il y a une solution. La même préoccupation se présente à beaucoup de managers d'entreprise bien intentionnés, qui négligent de souligner les 90 % du travail bien fait au quotidien pour n'intervenir que lorsqu'une difficulté se présente ou une erreur est commise ? Pour le Fa, il conseille que lorsqu'un problème se pose dans l'entreprise ou dans la société, il serait plus raisonnable de pointer le ou les problèmes afin de trouver une solution adéquate. Le choix des difficultés auxquelles nous voulons nous confronter est primordial dans la démarche d'IFA.

4.2.2.5. La force de la réussite

Dans la culture du choix de défit du Fa, le socle est qu'il faudra, selon elle, être positif : positif dans la pensée, positif dans l'action, afficher une forme resplendissante, ne pas oublier que nous avons un destin, donc se prendre en main pour mener une vie heureuse et, la réalisation de nos aspirations, y compris les plus insensées. Le Fa prend les lois de la nature en considération et dit que nul n'a le droit d'être malheureux, car le bonheur est obligatoire pour les toutes personnes sur terre. Cette pensée positive forcée, contraignante que le Fa enseigne et qui, ne reposant pas sur des fondations solides, qualifiées de « pensée magique » est bien le soubassement de plusieurs situations de réussite dans la société béninoise. Les prédications qui s'accompagnent de petits sacrifices (réadaptation face aux situations) se basent sur de la programmation neurolinguistique (PNL), qui relève parfois d'une naïveté touchante, et bien compréhensible. Dans ces conditions, Il suffirait de souhaiter une réalisation, ou de penser très fortement à un événement pour qu'il se produise. Or, en management, s'il est utile de croire en sa réussite pour qu'elle advienne, cela ne suffit pas pour autant.

4.2.2.6. Du négatif à une situation positive dans le FA

Incontestablement, pour le Fa, le jour ne peut pas exister sans la nuit ; le positif ne peut pas se réaliser sans l'existence du négatif sinon l'élément de comparaison sera de l'utopie. Il faut tout de suite que l'on ne se fasse pas

une illusion dans ce sens. C'est bien et facile de constater des dysfonctionnements dans les entreprises, tout comme dans le comportement des autres, mais la question que nous nous posons est de savoir s'ils sont satisfaits de se résigner à ce que la qualité d'un service ou le bien-être de chacun en soit affecté ? Certes, non ! Nous savons que ce n'est pas en se focalisant sur ce qui ne fonctionne pas dans l'entreprise que l'on obtient les meilleurs résultats. Pour l'exemple des grands sportifs, la plupart vont nous dire que c'est en mettant dans leur ligne de viser la coupe qu'ils gagnent plutôt que de s'acharner uniquement à corriger ceux qui les font échouer. Les derniers événements conflictuels dans le monde en passant par les États-Unis, l'Europe, l'Afrique par exemple, ont-ils fait l'objet de réunions dans lesquelles on s'est focalisé sur les manifestations et les causes des problèmes sans pour autant déboucher sur des solutions ? Dans le Fa, c'est vrai qu'il fait le constat de ce qui ne fonctionne pas trop, mais il interdit de se focaliser sur les dysfonctionnements pour surtout éviter de transformer la solution en haine et la confiance en méfiance. Les enseignements du Fa reviennent sur la question en disant : constater les éléments qui causent le dysfonctionnement est légitime, mais se focaliser sur les dysfonctionnements est réducteur du champ des stratégies à faire de la solution en soi. Ainsi, le Fa n'utilise que les situations positives dans la résolution des problèmes de l'entreprise humaine.

4.3. LA CRITIQUE DE CETTE DETERMINATION

Il est important ici d'évoquer l'objectivité ou non de cette méthode de détermination du domaine de réussite ou de capitalisation. Les avis sont partagés sur ce point.

4.3.1. L'objectivité de la détermination

Une fois le domaine de réussite ou l'identification de besoins en matière de réussite de l'entreprise déterminé, le porteur du projet ou le responsable de

l'entreprise doit s'attacher à sa réalisation. Toutes politiques élaborées par les dirigeants ou le manager doivent être orientées dans cette direction. La stratégie est ainsi partagée par les différents acteurs de l'entreprise qui éprouvent eux-mêmes de façon inconsciente des fois des difficultés à progresser dans ce sens. Parfois, il est attaché à une des caractéristiques ou des valeurs de la chose. Par exemple, un petit qui a pour domaine de réussite la physique, en particulier le circuit électrique ou la construction des objets, pourra être marqué par la volonté de dépiécer le circuit pour voir comment il est composé à l'intérieur. Ici, il y a un double avantage. Le petit a d'abord son domaine de réussite qu'est la physique. Ensuite, ce domaine de réussite le marque et le pousse à voir la construction intérieure du circuit électrique. Le petit découvrira les fils électriques, l'ampoule, la pile plate et d'autres objets. Il essayera de rompre le système et placera encore la pile pour voir le fonctionnement du circuit électrique. Ce circuit électrique est bien sûr un jouet d'enfant contenant une ampoule alimentée par une pile plate. Ainsi, si ce petit veut réussir dans la vie, il n'a pas d'autres choix que de s'orienter dans la filière des sciences physiques pour mettre à l'épreuve son esprit de génie. Suivre son domaine de réussite révélé par la géomancie après la consultation du prêtre de géomancie, c'est choisir de réussir brillamment dans la vie, c'est opter pour la réussite de sa vie, c'est se conformer aux paramètres qui définissent sa vie. Si l'homme veut être libre, il doit prendre en considération cette révélation de son domaine de réussite. Ici, il y a une liberté qui s'affirme, qui s'exprime lorsqu'on se résout à suivre nécessairement son domaine de réussite. Autrement, on ne serait pas libre ou bien on serait comme des malheureux qui finissent par jalouser le sort d'autrui. En clair, il y a ici une liberté capitale qui se dégage comme la liberté des stoïciens obligeant le sage à suivre inéluctablement l'ordre des phénomènes de la nature. En définitive l'homme qui veut être heureux et réussir dans la vie, doit suivre le domaine de la réussite que la géomancie lui révèle. Par exemple, si la géomancie vous annonce comme domaine de réussite les mathématiques, vous devez nécessairement suivre cette voie

pour devenir un génie en mathématiques. Il n'y a pas une autre ouverture pour que vous gagniez votre vie. Mais la question se pose de savoir, s'il n'existe pas d'autres visions de la chose.

4.3.1.1. Une critique de cette objectivité

Si pour les uns la révélation ou l'identification du domaine de réussite ou de compétence par la géomancie avaleur de vérité, pour d'autres, elle constitue une superstition à laquelle il ne faut jamais accorder un crédit. Les défenseurs de cette thèse argumentent vigoureusement que le domaine de réussite de l'enfant (pour le cas d'exemple que nous avons évoqué) est déterminé par le milieu dans lequel il vit. C'est dans le rapport avec les autres enfants, avec les objets de la nature et les produits de la culture que l'enfant crée, développe et enrichit son domaine de réussite. Il n'y a donc pas à cet effet une essence de réussite qui précède l'existence de l'enfant. L'enfant naît d'abord avant d'avoir un don. C'est le travail de l'enfant qui lui permet de s'investir dans son domaine de réussite. On pourrait dire que l'obsession de l'enfant à avoir un résultat voulu à tout prix détermine son don ou domaine de réussite. Ces auteurs oublient une chose. Dans certains domaines, on fait tout ce qui est de notre volonté, mais l'échec effarant est toujours au rendez-vous. Si nous prenons pour droit de cité que le domaine de réussite est déterminé par le milieu et le travail de l'enfant lui-même, il y a lieu alors de rejeter notre première thèse qui souffrirait en ce moment de valeur scientifique. Nous nous situons ici dans la perspective sartrienne. Sartre a aussi raison en affirmant à la page 21 de son livre intitulé *L'existentialisme est un humanisme* : «Cela signifie que l'homme existe d'abord, se rencontre, surgit dans le monde et qu'il se définit après». La perspective sartrienne est très simple. Elle ne reconnaît aucune essence à l'homme avant sa naissance. C'est après la naissance de l'homme, que celui-ci se définit c'est-à-dire cherche et retrouve son domaine de réussite pour s'affirmer. Le commerce de l'individu avec son entourage le détermine à choisir son domaine de réussite conformément à ses aspirations après sa naissance. La détermination du

domaine de la réussite trouve sa correspondance dans l'astrologie en Occident. L'astrologie est connue aujourd'hui sous le nom d'horoscope qui se présente comme une étude complète des hommes nés dans un intervalle de mois donné. L'horoscope retrace la vie des individus en y indiquant les hauts et les bas, les voies d'accès au bonheur et les obstacles inévitables que l'individu doit rencontrer. Elle prépare ainsi l'individu à accepter de façon fataliste les événements qui lui arrivent dans la vie, et lui donne à travers ses conseils, une leçon de prudence sans toutefois le contraindre. Mais cet horoscope composé de divers signes (cancer, lion, balance, etc.) figure aussi dans la géomancie. C'est à Remy T. Hounwanou que le mérite revient d'avoir établi la relation entre les signes du Zodiaque et les 16 signes de la géomancie Yorouba ou Fon. Ce qui semble évident, c'est que l'auteur établit la relation entre l'horoscope et la géomancie. Nous donnons quelques exemples comme illustrations. Nous avons choisi le 1^{er} signe et le 11^{ème} signe du Fa dans le livre de Remy T.

Selon Hounwanou(2012) le premier signe cancer qui signifie Gbémédji connaîtra un peu de souffrance, agira mal après avoir fait une bonne action. Il sera d'une audace particulière et d'une grande autorité. Le 11^{ème} signe scorpion qui signifie Ka-medji sera ambitieux, irréfléchi et sera d'un esprit belliqueux. La plupart des individus ne croient pas à ces genres de connaissances. Ils pensent que c'est de la superstition, et ils n'accordent aucun crédit ni à l'horoscope ni à la géomancie. La croyance ou la foi en quelque chose étant la clé de voûte ou la voie royale de l'action, nous pouvons dire que la géomancie ou l'horoscope agit sur ceux qui lui accordent une foi. Mais il existe des événements qui vous obligent à croire en un esprit pour retrouver la guérison. Pour la sorcellerie par exemple, soit vous croyez à la magie noire, soit vous croyez à Dieu pour vous tirer d'affaire. Vous ne pouvez pas de ce fait ne pas croire en quelque chose et triompher de ces soubresauts de la sorcellerie. Il en va de même pour la réussite. La réussite aussi suppose la croyance en quelque chose c'est-à-dire en un esprit qui vous

élève et stimule votre intelligence. Les aspirations vitales constituent le domaine de réussite. C'est pourquoi, il fera tout ce qui est de son pouvoir pour réussir. Alain n'a-t-il pas raison en écrivant « chacun est autant intelligent dans son domaine. Ceux qui ont reculé devant le froid visage de la géométrie, je les retrouve 20 ans plus tard maîtres dans les domaines qu'ils ont su choisir eux-mêmes, Docteur en Polytechnique, Professeur en Art et autres domaines». Cette affirmation d'Alain, justifie le point de vue selon lequel, il est important de déterminer son domaine de réussite. C'est d'ailleurs le seul moyen de réussite. Voilà qui nous plonge dans la vérification du degré de scientificité de la géomancie ; l'intérêt ici est de voir les relations qui existent entre le modèle scientifique de la géomancie et celui des autres sciences.

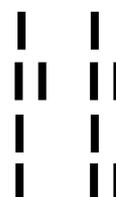
4.4. ORGANISATION INTERNE DU MODELE

Au nombre des sciences ayant facilité l'apprentissage de la vie, figure l'organisation comme premier élément générateur d'harmonie. Celle mise en place par Ifâ est composée de cinq entités au service de toutes les entités.

Les cinq entités au service de toutes les entités.

1 : Ce Tula

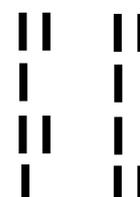
C'est l'entité principale, dominante, veillant sur toutes les autres et régnant comme un gouverneur. Elle est le messager de toutes les entités du Fa ; elle transmet leurs messages aux Babalawos.



2 : Woli wo Fu

Sa fonction est de ravitailler toutes les autres entités. Elle est en quelque sorte l'ouvrière comme dans une organisation d'abeilles.

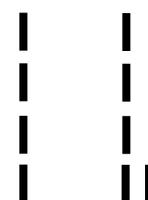
C'est le pilier solide auquel le monde s'est adossé pour ne pas s'écrouler.



3 : Guda ili gbé

Elle est l'organisatrice de toutes les entités (Dou).

C'est elle qui a déterminé les fonctions que chacune d'elles doit assumer, assigné une place à chaque entité. Elle les a également éduquées et instruites des interdits à respecter. C'est l'ingénieuse qui, sous l'inspiration de Lègba, délivre ses frères (et les hommes) de toutes les situations qui risquent de les écraser.



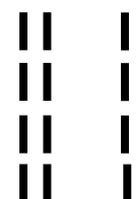
4 : Di Fu

C'est l'entité qui s'était chargée de laver et débarrasser toutes les entités (Dou) de leurs impuretés, de façon qu'elles se retrouvent



5 : Aklan Yeku

C'est l'entité qui s'est évertuée à clarifier les relations entre les dou. Elle évite l'inceste au premier degré : un fils ne peut épouser sa mère et vice-versa ; un père ne peut épouser sa fille et vice-versa. Cependant, une sœur peut épouser son frère et vice-versa.



C'est Aklan Yeku qui règle les conflits entre frères et sœurs. Aklan Yeku joue le rôle de fils-aîné. Le babalawo (Bokonon) ne donne pas d'ordre aux entités « Dou ». Il transmet uniquement ce que le « Dou » a révélé, interprète, explique en suivant des règles et principes qui sont élaborés par le Fa mais ne commande pas. Ces règles suivent une hiérarchisation.

Synthèse

1) **Ce Tula** : deux entités occupant une position paire; couplées pour dominer l'organisation. Un gouverneur gouverne, il ne règne pas, il organise, il dirige. Il fait en sorte que l'ordre règne. Il tient le gouvernail pour mener le bateau Ifâ. Il a autour de lui, des chefs de service ou des directeurs auxquels, il a délégué des pouvoirs d'exécution.

2) **Woli wo Fu**: couplage de la 3^e et de la 16^e, il a pour fonction l'approvisionnement, afin que rien ne manque dans le pays de Ifâ. C'est le Ministre du commerce intérieur et extérieur. L'essentiel pour lui c'est que rien

ne doit manquer à personne : ce souci devrait être celui des dirigeants, du Président de la république, du ministre du commerce interne et externe et du ministre de l'agriculture.

3) **Gudafligbé** : couplage du 9^e et 1^{er} c'est l'éducateur, l'enseignant, le moralisateur, celui qui tire sa puissance de sa nature propre. L'éducation est une fonction importante, aussi importante que l'approvisionnement, sinon plus importante. Si l'on imagine ce qu'un pays pourrait devenir si les occupants ne recevaient pas une façon de se conduire, on a froid dans le dos. Pour vivre et produire, il faut être formé. Pour former, il faut un tempérament généreux, charitable, inspiré et plein d'empathie. Guda fligbé l'a démontré. La sélection des ministres doit cesser d'être un calcul de partage entre copains de même parti, si l'on a le souci des hommes.

4) **Di Fu** : couplage de la 4^e et de la 16^e, deux entités féminines chargées de purifier chacune des autres constituant le pays de lia. la souillure n'est pas acceptée dans la vie. Il faut être propre de corps, sain d'esprit, pur dans l'âme pour assumer les tâches dévolues à chaque entité. Di Fu s'en charge. Le monde dans lequel nous vivons, est chargé de souillures, de pollutions, de corruptions de tous ordres. Comment pouvons-nous percevoir les problèmes des humains et leur apporter des solutions appropriées, si nous sommes nous-mêmes englués de souillures ? Le courant ne passera pas entre Dieu et nous, si le vert degris de la souillure bloque la communication ; telle est la position des entités. Di Fuveille. L'homme devrait essayer d'être tout le temps pur. Et si on ne peut lui demander d'être un saint, on peut l'inviter, dans sagourmandise des plaisirs de la vie, à se souvenir qu'il est corps et âme, et que les souillures, quoi qu'on dise, bloquent l'homme dans son évolution, le remords est là en nous pour nous rappeler qu'il faut de temps en temps se débarrasser des impuretés pour repartir. C'est l'évolution.

Aklan Yèku : couplage de la 8^e et de la 2^e. Les conflits ne manquent dans aucune communauté. Déjà seul, on a des conflits avec soi-même. Mais cela

nese remarque pas si on n'en parle pas à quelqu'un. A deux, les conflits éclatent plus facilement. A seize, plus fréquemment encore. Ils peuvent dégénérer en chaos. Entre les humains, lorsqu'il y a des femmes et des hommes, les émotions tendres constituent la source principale des conflits. C'est pourquoi, il faut édicter des règles simples, des lois pour enrayer ou réglementer les relations amoureuses ou sexuelles. L'inceste est proscrit. **Aklan Yeku** trie les conflits à régler : il y en a qui peuvent se régler à son niveau. Ceux qui doivent être portés au niveau supérieur de la hiérarchie, se réduisent à un nombre réduit. Au pays du Fa, la vie doit être belle, paisible et productive. Fa est une institution vivante comme celle des humains. C'est pourquoi, elle a prévu 256 façons de vie en société et en communauté, de vie dans la nature créée par Dieu et éviter la mort que l'on provoque le plus souvent.

4.4.1. Un processus de communication et de consultation du modèle

L'élément fondamental de cette recherche est l'identification du modèle d'aide à l'implémentation du mécanisme d'interprétation du Fa. Ces différents outils servent à piloter des opérations routinières de production de sens chez leurs utilisateurs (les Yoruba Nago), ces méthodes qui viennent de soi étant mises en œuvre jusqu'à obtention de prédictions jugées satisfaisantes. Ce qui nous a intéressé dans le principe, a été de chercher l'invariant à travers les différents procédés dans le Fa. C'est cet invariant qui est représenté dans un modèle. Ce modèle, tout comme d'autres au rang du le i-ching qui occupe une place importante et fondamentale dans l'histoire de la pensée chinoise, est considéré comme le socle de la connaissance en milieu chinois. Le Tao du Japon est le socle de la modélisation du modèle SECI de Nonaka. Tous ces modèles, représentent un processus qui va permettre ensuite à la personne qui l'utilise de produire du sens. Leurs fonctionnements peuvent sembler

assez variés, mais ils font finalement tous appel à un même comportement chez les humains qui est l'adaptation du modèle au contexte en tenant compte du référentiel. Ce comportement, qu'Harold Garfinkel (2007) appelle la « méthode documentaire d'interprétation » (MDI), consiste à mettre en œuvre une procédure d'information-communication lorsqu'une question se pose, par exemple une interrogation sur le futur (la MDI est également activée par de nombreuses autres formes de questionnement). Cette procédure consiste à interroger son environnement (le Fa) et à communiquer avec les autres membres du groupe social jusqu'à ce qu'émerge une réponse satisfaisante⁷⁶. C'est cet invariant qui est mis en évidence dans le dispositif Fa pour le volet social dont nous avons démontré le fonctionnement dans le chapitre deux de la deuxième partie de cette thèse.

4.4.1.1. La génération du sens

Mettre en place un dispositif permettant de prendre en compte l'invariant, la meilleure manière de mettre en évidence cet invariant consistait à fabriquer des dispositifs, capables de provoquer le même effet, c'est-à-dire de permettre aux gens qui les mettent en œuvre de produire des sens qui leur soient utiles.

- Les systèmes du Fa appellent à un corpus, de pictogrammes ou de textes. Des extraits de ce vaste corpus de connaissances souvent gardé secret sont utilisés pour produire, par diverses combinaisons, des objets ou des pratiques supposés répondre aux questions posées. La combinaison de ces

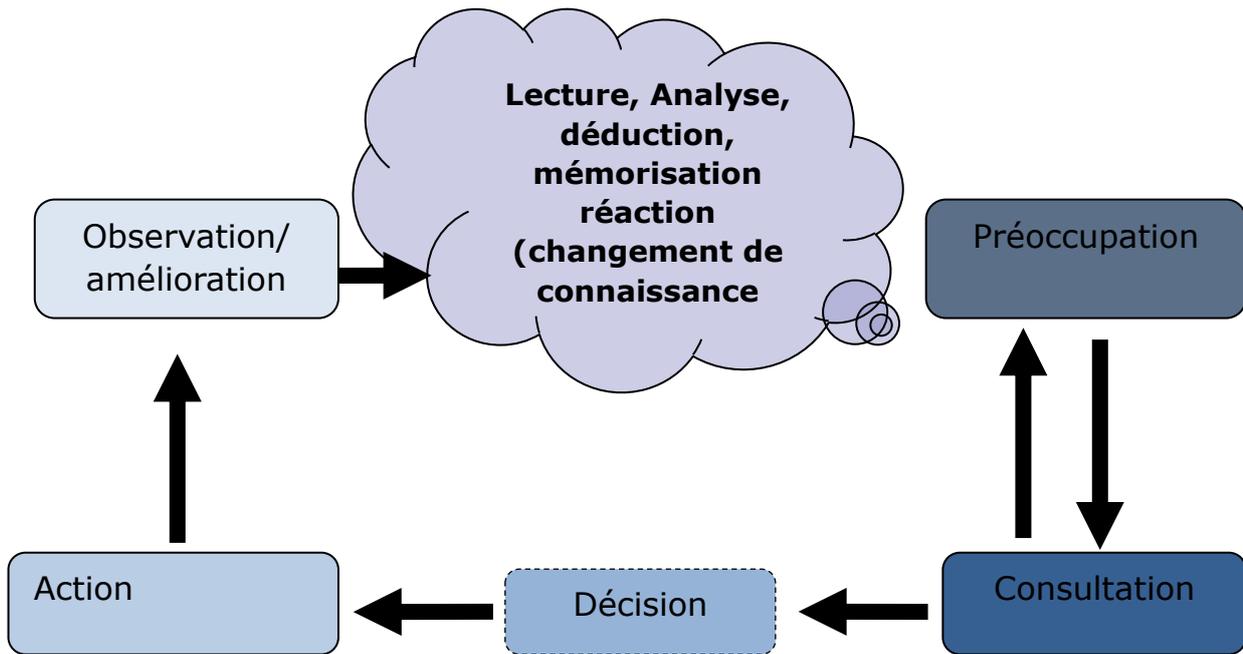
⁷⁶ L'expérience élaborée par Garfinkel pour mettre en évidence la MDI a consisté à faire dialoguer, par le truchement d'un interphone, un pseudo-thérapeute et un certain nombre d'étudiants cobayes volontaires pour une séance expérimentale de conseil psychologique. Ces étudiants, désireux d'obtenir un conseil sur une situation spécifique leur posant problème, acceptaient de formuler leur demande sous la forme de dix questions auxquelles on devait pouvoir répondre l'une après l'autre par « oui » ou « non ». Entre chaque question, l'étudiant coupait la communication et enregistrait un commentaire sur la réponse. Il enregistrait un commentaire général une fois les dix questions posées. Une majorité d'étudiants dit avoir bénéficié de façon décisive des conseils pour régler leur problème. Ces conseils oui/non avaient néanmoins été entièrement tirés au hasard et la même liste de oui/non avait servi pour tous...

éléments initiaux permet d'obtenir une grande variété de réponses et donc de sens possibles. Le système se base également sur l'observation de la nature et des sens à ces signes

- Ce système pour sa protection, est entouré de divination et de l'ésotérisme ou dans certains cas le voyageant fait l'absorption de substances psychotropes ou l'inhalation de gaz (telle la Pythie) visant à provoquer des états modifiés de conscience, chez le consultant ou chez le médium. Pendant l'expérience, ce sont des rencontres, des visions prémonitoires, des perceptions nouvelles qui donnent les réponses aux questions posées. Il est intéressant de noter que dans le cas d'Ifa, les babalawos observent une forte concentration avant et pendant les jets de chapelets ou de tout autre objet pouvant leur permettent d'avoir des résultats. Sont ceux dans lesquels l'expérience du Fa est la plus prégnante, notamment lorsque le consultant pratique lui-même la transe sans passer par l'intermédiaire d'un médium. Dans le système Fa, le demandeur peut faire appel à un médium qui va servir d'interprète, de traducteur, et mettre les productions symboliques issues du corpus en relation avec les questionnements ou les interprétations du consultant. Il peut également, s'il maîtrise les techniques Fa, les mettre en œuvre sans assistance. Il nous semble que c'est cette expérience de concentration ou de transe qui constitue le noyau du phénomène. Elle est décrite par différentes disciplines : citons trois approches très différentes, l'approche socio-analytique de Georges Lapassade (1976), la modélisation des processus de création-innovation de Ikujiro Nonaka (1997), l'étude de l'expérience intuitive de Claire Petitmengin (2003) L'avalanche créatrice, l'émergence massive dans l'esprit de nouvelles idées, de recompositions de la réalité prend des formes extrêmes, notamment lorsque le sujet accepte de perdre tout contrôle de lui-même pour déclencher le processus. Mais, dans la plupart des cas, c'est une forme « douce » de la transe qui est recherchée et on parlera plutôt d'état de créativité stimulée, d'ouverture de l'imagination, etc.

Il nous semble que ce qui est central dans l'expérience, et intéressant du point de vue management des connaissances, ce sont les mécanismes mis en œuvre pour donner du sens pour une gestion de la connaissance.

Figure 23: Modèle de la gestion de l'information pour une prise de décision à mettre en action



Source 4: Par notre soins

4.5. SYNTHÈSE SUR LES RÈGLES DU MODÈLE FA

Ces techniques ou méthodes exposées un plus haut dans cette thèse, sont décrites dans de nombreux ouvrages disponibles et sous diverses autres formes où les combinaisons des pictogrammes avec une petite sélection du corpus, à la seule différence que d'autre réalité ésotérique accompagne la technique à un niveau plus élevé. Néanmoins, nous avons identifié plusieurs éléments nécessaires au bon fonctionnement du système Fa, parmi lesquels on peut notamment citer les suivants :

- La question posée au système doit avoir une importance, même faible, pour le demandeur. Cette condition est impérative car, si elle n'est pas remplie, le demandeur ne déclenchera pas son processus interne de construction créative de sens lorsqu'il recevra la réponse du système. Il n'est, par contre, pas nécessaire que la question soit connue d'autres personnes que le demandeur, qui peut la garder secrète, y compris vis-à-vis du médium lorsqu'il y en a un.
- Le système doit répondre avec une variété suffisante pour que le demandeur qui reçoit la réponse ait le sentiment d'une adéquation entre la réponse et la question. Cette variété ne s'exprime pas obligatoirement par une obscurité apparente des réponses (comme dans les textes du i-ching) ni par une grande richesse de langage.
- Éviter toutes façons ou tous éléments pouvant influencer les constructions sémantiques en cours chez le demandeur ; celui-ci installe immédiatement un système de défense et peut interrompre le processus créatif du sens.

**Partie 3 L'APPLICATION DU
MODELE AU GROUPE CERCO**

3. PRESENTATION DU GROUPE CERCO

Dans le cadre de la mise en place de son système de capitalisation des connaissances, le Groupe CERCO a mis sur pieds une stratégie générale pour toutes les directions du groupe qui se présentent au Bénin, au Mali, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso. Cette stratégie est basée sur un fondement scientifique qui a pris en compte des notions comme : la cartographie et la criticité, telles que développées par le Club de gestion des connaissances ;, la méthode d'analyse de criticité et de l'alignement stratégique des connaissances, la modélisation des connaissances telle que présentée par la méthode (Ermine, 2005). Ainsi, « l'économie de la connaissance mettant en relief la complémentarité organisationnelle et technologique qui existe entre les possibilités nouvelles de codification, stockage et transmission de l'information rendue possible par les nouvelles technologies, « la technologisation des pratiques », le capital humain des travailleurs susceptibles d'utiliser ces technologies et une organisation 'réactive' de l'entreprise (grâce aux progrès du knowledge management) qui permet une exploitation la plus large possible du potentiel de productivité. » (UNESCO, 2005, p. 47). Plusieurs technologies ont été implémentées et déployées entre autres ; des solutions propriétaires et libres comme les CMS, des ERP, les logiciels dans le but de la maîtrise de son cœur de métier, d'une réutilisation des connaissances afin de faire face à la problématique de transfert ou de transmission des connaissances que traite cette thèse. Des communautés d'apprentissage et les communautés de pratique (Wenger et al., 2002) ont été identifiées et renforcées afin de passer plus aisément de la connaissance tacite à la connaissance explicite. La modélisation des éléments et des structures des différentes unités d'apprentissage, suivant le standard IMS (Instructional Management Systems) Learning Design, 2003 pour accompagner son cœur de métier qui est l'enseignement général et supérieur. Un Progiciel de Gestion intégrée (PGI) a été mis en place afin « d'assister les usagers dans des pratiques de manipulation d'information,

rendues nécessaires pour la réalisation de certaines tâches » Jean-Noël Lhuillier (2005). Ce PGI destiné dans un premier temps, en premier lieu aux établissements d'enseignement supérieur sera déployé dans d'autres secteurs d'activité dont sa « brique »⁷⁷ demande de travaux, constitue le socle du système de capitalisation des connaissances. Ce dispositif qui est destiné à la gestion administrative du groupe se fera accompagner par d'autres technologies qui ont été introduites dans l'apprentissage, la formation et l'éducation des apprenants les instituts universitaires du groupe CERCO. Il s'agissait de construire de nouveaux dispositifs de communication, répondant « aux espoirs d'un apprentissage à distance qui aurait permis la création d'une communication pédagogique adaptée » Roger Mucchielli (1972), réduisant les effets d'une formation où le professeur seul est considéré comme le savant de tous les temps dans un modèle de communication et de transfert des connaissances prophétiques (unidirectionnelles). Dans cette perspective, il est important de rappeler que le déploiement des technologies de l'information et de la communication dans l'éducation au groupe CERCO n'est pas linéaire. Nous sommes parti d'un ordinateur de bureau, un pentium 2 pour toute l'administration et élèves en 1989 pour parvenir de nos jours à des systèmes multimédias supportés par des tableaux interactifs, des visualiseurs trois dimensions et système performant des visioconférences, des systèmes d'identification et de validation de présence pour tous les acteurs du groupe, des dispositifs de gestion de la scolarité et de validation des crédits de nos étudiants. Des tuteurs intelligents, les systèmes d'e-learning supportés par des plateformes comme moodl et les Mooc, les communautés virtuelles pour ne citer que ceux-là.

Toutes ces technologies ne sont pas mises en place sans difficultés ni réadaptation en tenant compte des réalités de codification géographique, des réalités socio-culturelle, anthropologique et socio politique, et de disponibilité de la bande passante internet ; réalités qui ne constituent pas un point de

⁷⁷ Une application fonctionnelle du progiciel de gestion intégré qui est destinée à un service spécifique dans l'entreprise.

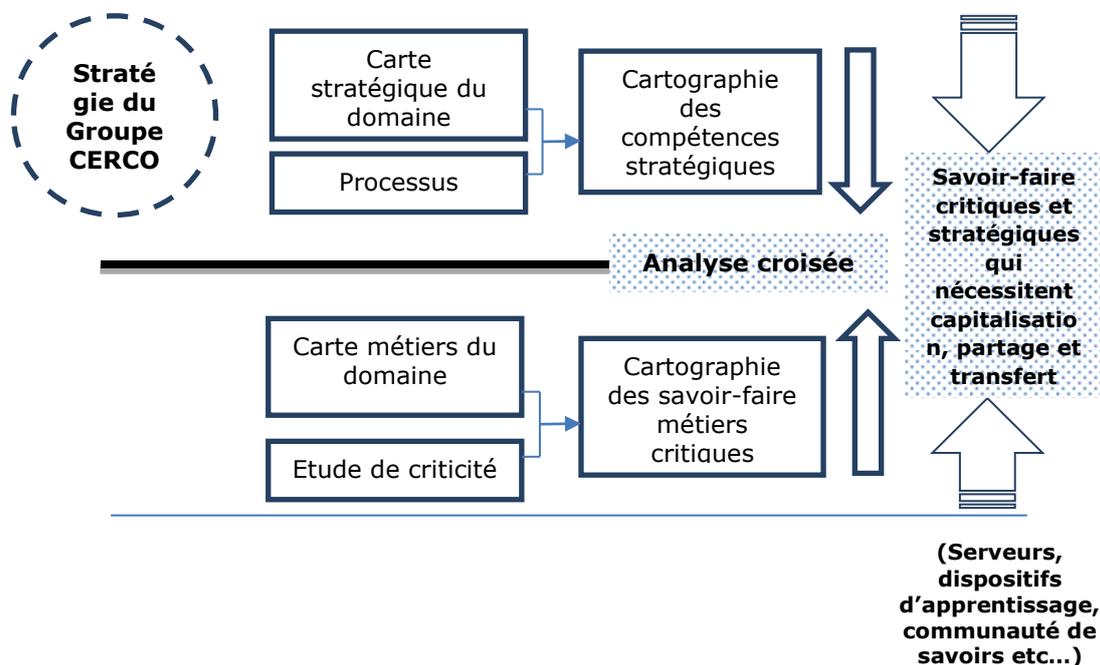
blocage pour le déploiement de ces technologies sous d'autres cieux ou dans d'autres continents. *Toutes ces réalités* illustrent la complexité de l'évolution de l'usage des technologies dans l'éducation Marcel Lebrun (1999; 2005), décrivant l'éventail des outils, usages et approches pédagogiques, allant de la « machine à penser » proposé par Skinner (1968) jusqu'à l'usage des TIC en tant que support organisationnel des processus présentiels. A cet éventail de contraintes, viendra s'ajouter le délicat problème de la manipulation de l'information avec ses multiples causes qui partent de la sensibilité vers la déontologie du métier comme le soutiennent souvent les grands professeurs du domaine de l'éducation au Bénin. C'est donc clair que nous ne pouvons plus traiter d'une façon globale les « TIC dans la formation », et cela même si l'appellation de TICE tend à unifier sous une même étiquette les types de solutions apportées dans ce domaine, cherchant ainsi donc à contourner toutes ces difficultés et dans le but de répondre à la demande du marché de l'emploi dans un monde où nous assistons de plus en plus à une diversité de paradigmes. Ainsi, Sandra Bellier (2001) pense que les universités et les entreprises ont développé l'apprentissage à distance grâce à diverses plateformes informatiques plaçant certains outils informatiques au centre de processus de transmission et de construction de savoirs, marquant ainsi la diversité des domaines d'applications de la formation assistée par l'usage de TIC.

Au vu de la complexité et de la diversité des technologies qui existent de nos jours nous proposons d'aborder la deuxième partie empirique de cette thèse par un cas de déploiement et d'implémentation d'une solution de capitalisation des connaissances dans l'entreprise à laquelle nous appartenons (le Groupe CERCO) en partant d'une description de l'entreprise, de la présentation de son existant du point de vue technologique, de la démarche du déploiement de la solution.

La finalité est de favoriser les processus d'apprentissage collectif, dont le contenu est un ensemble de savoir-faire de métiers capitalisés, retenu comme crucial par l'analyse. Nous allons ensuite aborder l'implémentation de

cette solution de même que les contraintes liées à sa réussite ou à son échec, tout ceci, compilé dans la Figure 24: Les grandes étapes de l'application du plan stratégique de CERCOC. Puis enfin, nous allons dégager le modèle formel et aborder les perspectives et les nouveaux champs de recherche que cette étude a déclenchés.

Figure 24: Les grandes étapes de l'application du plan stratégique de CERCO



3.1. DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE D'EXPERIMENTATION

3.1.1. Organisation du groupe

Créé en 1998-1999 suite à une crise économique empêchant le gouvernement béninois de valider l'entrée en 6^{ème} de tous les enfants admis au CEP, le projet CERCO a commencé ses activités sociales au Bénin. Après huit ans de formation dans le secondaire, le Cercle d'Étude et de Renforcement des Connaissances étend ses activités au Mali, en Côte d'Ivoire et au Burkina-Faso dans la formation supérieure principalement dans les domaines comme : Sciences de gestion, Sciences et technologies, Programmes majeurs: Master en sciences et technologies. A partir des années 2012, le groupe CERCO accompagne la formation doctorale de ses meilleurs étudiants dans les disciplines suivantes : Sciences de Gestion, Sciences de l'information et de la communication. C'est un groupe d'enseignement leader dans l'implémentation des technologies de l'information et de la communication pour l'Éducation (TICE) : plateforme de e-Learning, MOOCs, diffusion distribuée des cours, mise à disposition de matériel informatique (ordinateur,

tablette, etc.), tableaux interactifs, etc. Jouissant de la personnalité morale, de l'autonomie pédagogique, scientifique, administrative et financière, le Cercle d'Étude et de Renforcement des Connaissances (CERCO) qui est notre terrain expérimental, développe une grande expertise dans le domaine de la formation non seulement au Bénin, mais aussi au Mali, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire.

Il accorde une importance particulière à la qualité de la recherche en s'attachant au développement des liens de coopération avec la communauté scientifique internationale d'où son large réseau de partenariat. En tant qu'Établissement Privé d'Enseignement Supérieur installé en Côte d'Ivoire, au Bénin, au Burkina et en France, il détient seize années d'expérience dans l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication dans l'Éducation. Ce qui lui a valu sa reconnaissance en tant que marque déposée à OAPI (l'Organisation africaine de la Propriété intellectuelle) sous le numéro 64486 en 2010.

La formation dispensée à l'Institut CERCO se fait dans les filières industrielles et tertiaires aux niveaux BTS, LICENCE et MASTER et dans les domaines suivants : Sciences et Technologies, Sciences de l'Information et de la Communication, Sciences Juridiques, Politiques Administratives et Sciences Economiques et de Gestion. CERCO concourt également aux missions de la recherche scientifique à travers son laboratoire de recherche en Système d'Information et de la Communication (SIC) associé à la Chaire UNESCO sur les pratiques émergentes en TIC de l'Université de Bordeaux.

La particularité du Groupe CERCO réside dans l'appropriation des Technologies de l'Information et de la Communication dont il assure la vulgarisation. Sur le plan technologique, chaque étudiant inscrit à l'Institut CERCO bénéficie d'un ordinateur portable, connecté à la plateforme e-learning dénommée « E-campus ». Les étudiants suivent les cours de façon mixte (en présentiel et à distance). Tout ce système complexe est soutenu par un dispositif de capitalisation des connaissances qui est sous un modèle hybride présenté dans cette troisième partie de notre thèse.

Le réseau des établissements CERCO est totalement dédié à l'enseignement, à la recherche, à la diffusion d'informations scientifiques, techniques et culturelles. Pour les étudiants inscrits à distance, CERCO a choisi de se distinguer des autres universités en diffusant des cours par visioconférence appuyés par une plateforme e-learning. D'autres technologies comme des tableaux interactifs, des centrales de contrôle d'accès, un serveur vocal et une plateforme SMS (Short Message Service) sont déployées pour la formation et le suivi de ses apprenants.

3.1.1.1. Organes de gestion du groupe CERCO

Les organes suivants assurent le fonctionnement de l'Institut :

- Le Conseil Scientifique et Pédagogique - Le Comité de Direction composé des Directeurs des Services académiques, administratifs et financiers. - L'équipe d'encadrement

3.1.1.11. Le Conseil Scientifique et Pédagogique

C'est l'instance suprême en matière pédagogique. Il est présidé par Alain KIYINDOU, Professeur des Universités en Sciences de l'Information et de la Communication affilié à l'Université de BORDEAUX 3 (France). Il délibère sur toutes les questions relatives aux activités académiques et pédagogiques ci-après :

- validation des programmes de formation ;
- recrutement des enseignants ;
- harmonisation des enseignements ;
- définition des méthodes pédagogiques et d'évaluation
- formation des enseignants
- délibération des résultats et la composition des jurys de soutenance et de diplôme.

3.1.2. Présentation de CERCO ICT

CERCO ICT est un cabinet d'études, de conseil et d'ingénierie installé au Bénin et qui dispose d'annexes en Côte d'Ivoire, au Burkina, au Mali et en France. Il est spécialisé :

- en audit et planification des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche et en évaluation des performances ;
- en conception des systèmes d'information (SI) universitaires, en réalisation de schémas directeurs des SI et en urbanisation des systèmes d'information dans l'enseignement supérieur de l'espace francophone ;
- en Ingénierie et conception des synergies et des relations secteur privé - secteur public dans le domaine de l'éducation et des réseaux ;
- en conception des formations LMD, de l'architecture des dispositifs pédagogiques d'enseignement, de formation, de recherche et de leur évaluation en termes de coûts et infrastructures notamment dans la mise en place des dispositifs administratifs et pédagogiques de formation dans les universités ainsi que le suivi et la gestion de la scolarité dans l'enseignement supérieur ;
- en évaluation des coûts d'équipements pour l'enseignement supérieur et la recherche des aménagements nécessaires dans les bâtiments destinés à les recevoir (réhabilitation d'infrastructures, sécurisation des locaux, réseaux divers nécessaires au fonctionnement des équipements) ;
- en pilotage de projet multi domaines d'équipements notamment en informatisation des universités.

CERCO ICT mobilise un réseau d'experts internationaux dans la gouvernance de l'enseignement supérieur, de l'innovation pédagogique du management des organisations et plus d'une cinquantaine d'ingénieurs développeurs, de techniciens en réseaux et systèmes d'information pour analyser les situations à tous les niveaux de complexité. Avec ce réseau, CERCO ICT dispose donc de techniciens ayant travaillé déjà avec une centaine d'universités françaises et africaines notamment dans l'urbanisation de système d'information universitaire. CERCO ICT, par son expérience a pu capitaliser les

enseignements tirés du pilotage d'une recherche internationale qui a porté sur la gouvernance et le pilotage du système d'enseignement supérieur dans plusieurs pays d'Afrique francophone : le Bénin, le Burkina, le Burundi, le Cameroun, la RCA, le Niger, le Rwanda, le Sénégal, le Togo, le Djibouti, le Madagascar, le Mali, la Mauritanie, l'Ile Maurice, le Tchad, les Comores, le Congo, la RDC, le Gabon et la Guinée.

Au cours de ces trois dernières années, le cabinet CERCO ICT est intervenu sur plusieurs projets allant de la gouvernance et de la planification de l'enseignement supérieur, de l'informatisation de dispositifs d'enseignement dans les universités, d'implémentation de systèmes d'information, d'enseignement aux normes LMD dans les universités, au pilotage et à la conduite de modélisation d'offres de formation et de structuration de dispositifs de formation aux normes LMD. Notre expertise qui a vocation à répondre à vos attentes dans le respect des standards internationaux repose sur un engagement résolu envers la qualité des prestations offertes dans le respect scrupuleux des normes éthiques en s'appuyant sur :

- la garantie du niveau de compétences des intervenants ;
- un investissement dans les ressources humaines, financières et technologiques ;
- le respect des règles qui assurent une transparence dans la conduite de la mission.

3.2. APPLICATION DE METHODE DE GESTION DE CONNAISSANCE A CERCO

CERCO n'a pas déployé par le passé une méthode formelle. Nous avons développé une méthode maison qui a toujours marché pour la simple raison que par cette méthode, il y a une remise en cause d'une manière permanente pour répondre un tant soit peu au besoin de CERCO en cette période. Elle puise ainsi donc sa force dans les valeurs cardinales structurantes telles que le processus participatif de prise de décision. Dans ce processus, tout se

repose sur le **Woli Aklan en fongbé ou en Iwori Okanran en yoruba** « tout vous a été donné, il vous appartient cependant de choisir la voie ou les voies de votre succès, de votre prospérité. Ne croyez pas que vous devriez vous engager seuls ou vous y employer seuls. Autour de vous, s'activent aussi vos semblables, vos proches et votre prochain ; associez-les à votre entreprise et, moi, le Créateur, je me tiendrai à vos côtés, mais vous ne le saurez pas. »⁷⁸, telle est la déclinaison de **Woli Aklan**. En réalité cette technique de prise de décision participative au sein du groupe se fait dans des réunions restreintes ou élargies compte tenu de l'ancienneté et de la maturité des membres de l'administration présents à cette séance. Aussi, le dirigeant du groupe CERCO tient-il compte des fois de l'urgence ou de la complexité du sujet avant de convoquer la séance. Il choisit donc la voie ou les voies du succès en se faisant entourer des membres de l'administration pour éviter les conséquences d'une décision autocrate. Cette intensité de coopération afin de ne pas tomber sous le coup de la mise en garde de l'entité : **Woli Guda ou Iwori Uguda**. Il y a des jours fastes et des jours néfastes. Si tu ne le savais pas, ne fais pas la sourde oreille quand la nature se présente sur ton chemin pour te l'enseigner ; sache que l'obstination n'a jamais, ou presque jamais, conduit l'homme à des fins heureuses.

Dans l'analyse des propos de Alain CAPO CHICHI (2014), le discours va souvent dans le sens d'un partage de la finalité ou des retombées de l'idée qui a été amendée et discutée en séance. Dans le type de leadership, l'évaluation de la performance, la reconfigurabilité des ressources et la logique de création de valeur par exemple, la gestion participative de CERCO consiste à harmoniser les idées. Cette politique de reconfigurabilité des ressources se repose sur l'entité : **Woli Winlin**. Ce "Dû" nous enseigne que la routine peut déboucher sur une catastrophe. Quels que soient l'attitude et le

⁷⁸ Par cette description de l'entité Woli Aklan, il montre la création du sens et précise que l'entreprise est un projet qui est soutenu par plusieurs acteurs et le soutien du père créateur. Cette déclinaison provient des documents, interviews accordées aux différents acteurs consultés dans le cadre de cette recherche.

réflexe que vous auriez acquis, accordez-vous un temps de pause, de réflexion et d'observation, chaque fois qu'un événement critique survient au cours de votre existence.

La gestion participative au Projet CERCO consiste à harmoniser les idées, les points de vue. L'initiation des projets est validée par l'ensemble des responsables de CERCO, si bien que tout le monde est au même niveau d'information. C'est un véritable système qui combine deux types de style de management : le management participatif et le management déléгатif. Le style déléгатif propose certains facteurs qui tendent à responsabiliser au maximum le managé : il définit les missions et les responsabilités. Il s'appuie sur un certain nombre de facteurs endogènes qui tendent à responsabiliser au maximum le managé ; il définit les missions et les responsabilités ; il établit les règles du jeu ; il planifie et organise l'activité ; il contrôle, il fait confiance ; il développe l'autonomie et n'intervient qu'en cas de nécessité. Le but est de confier une mission ou une tâche qui vient enrichir les missions au quotidien de la personne concernée, en vue de la responsabiliser et de la faire progresser. Le management participatif amène à une meilleure autonomie des collaborateurs : il implique, consulte, rassure ; il demande les avis et les prend en compte ; il associe l'équipe et développe les compétences ; il favorise le travail en groupe et la créativité ; il favorise l'expression de l'équipe. Pour cela, le manager de CERCO associe et consulte. Ces deux styles amènent des bénéfices certains pour le manager et le collaborateur. Nous n'en voulons pour preuve que l'existence d'une direction chargée de l'organisation et de la prospective dont le rôle la coordination des instituts universitaires du Mali, de la Côte d'Ivoire, du Burkina Faso et du Bénin, pour le recensement et la satisfaction des doléances. Cette dernière rend régulièrement compte aux autres chefs services qui, à leur tour, s'autosaisissent des problèmes qui relèvent de leur domaine, proposent des approches de solutions que chacun apprécie ; enfin, une décision collective est prise et s'impose à tous. Cette stratégie de gestion a été modélisée dans

un système de messagerie instantanée sous le modèle du panoptique de Bentham.

3.2.1. Les acteurs de la politique de management

Dans le processus organisationnel du groupe CERCO, il existe une hiérarchisation des différents acteurs, qui respecte le modèle d'acteurs que Ballay (2002) propose dans une typologie qui n'a pas, jusqu'à aujourd'hui, été remise en cause par les praticiens et chercheurs du domaine.

Aussi, au sommet de la pyramide du processus se trouve les « *Chief Knowledge Officer* » (CKO) dont la mission est la valorisation, l'élaboration de la stratégie et de la politique de capitalisation des connaissances. Au sein du groupe CERCO actuel, ce titre est occupé par le Directeur du Système d'Information (DSI), mais qui reçoit très souvent des instructions stratégiques du Président du groupe. Ainsi, dans l'exécution de ses tâches, le DSI est accompagné d'un certain nombre d'agents qui sont eux aussi des managers et qui ont pour rôle d'animer et mettre en œuvre sur le terrain les processus de capitalisation et du KM qui ont été décidés par les CKO. Dans l'entreprise, ces *Knowledge Manager* ont le statut de middle management. Il s'agit par exemple de chefs de projets. En bas de cette pyramide des responsabilités, se trouvent les *Knowledge Worker*. Cette base désigne alors tous les employés quels qu'ils soient : ingénieurs, ouvriers, administratifs, etc., comme c'est présenté dans la structuration du groupe CERCO. Afin d'accompagner les processus de capitalisation des connaissances, des acteurs supplémentaires peuvent intervenir. Il s'agit des documentalistes pour la classification et l'organisation des bases de connaissances, des formateurs pour l'accompagnement des processus de transmission de connaissances, ou des « coachs » pour permettre « l'expression du soi » et la prise de conscience de son capital personnel. Ce personnel est externe au personnel du groupe, mais ils viennent renforcer et redonner de l'énergie et de la motivation au personnel permanent du groupe.

3.2.2. Modèle d'aide à la décision

3.2.2.1. De la capitalisation vers une prise de décision

Dans le cadre du mécanisme d'aide à la décision du groupe CERCO, un dispositif a été mis sur pieds ; ce dispositif prend en compte les quatre éléments clés du panoptique de Jeremy Bentham qui sont : l'environnement de travail, l'impression ou l'interprétation qu'a l'agent, le rendement et l'instrument CAPO-CHICHI (2014). Ce qu'il décrit, c'est bien un instrument politique, un outil du pouvoir, permettant de produire une impression, c'est-à-dire intégrant la dimension psychologique, afin de maintenir le pouvoir. Dans ce dispositif, il n'est pas question d'agir directement sur les hommes, mais sur l'environnement tout entier, en modifiant la totalité de leur cadre de référence à travers une illusion. C'est donc ce principe du panoptique qui est appliqué au dispositif de partage, de production, de la circulation de l'information au sein du groupe CERCO. Ainsi, les collaborateurs perçoivent la fonction dans son cadre de référence. L'idée maîtresse qui se cache derrière cette stratégie est que le décideur final doit être au courant de toutes les décisions prises par les collaborateurs, de même que les raisons qui ont motivé cette prise de décision dans le groupe. Rappelons que le groupe CERCO étant au Bénin, au Mali, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso avec un système unique de management, devrait également instaurer dans sa stratégie de prise de décision une politique de transparence qui influe sur le rendement des différents services et directions du groupe. Dans ce dispositif, nous constatons la présence d'un principe d'auto-évaluation et d'auto-sanction qui est incluse dans un outil informatique permettant de donner corps à la politique générale d'aide à la décision.

3.2.2.2. L'informatisation de la stratégie.

Après une expérimentation de plusieurs solutions sans une fiabilité et une réponse en temps réel aux préoccupations et à la stratégie globale du

groupe, nous nous sommes finalement orienté vers une solution de messagerie instantanée. Via Skype, des groupes de travail et de discussion ont été montés en leur sein. Les comptes sont créés de telle sorte que les groupes de discussions s'ouvrent systématiquement sur le compte du décideur final. Ainsi, chaque service est rattaché directement à sa direction et à la direction avec laquelle le service a de l'interaction. Ainsi, chaque membre peut poster une demande, une explication à une démarche, une proposition d'idée et le point des activités de la journée. A la fin de chaque mois, une évaluation est faite par la direction contrôle qualité par une pondération et des critiques afin d'influencer les actions futures. Ainsi, pour les collaborateurs, chacun se sent surveillé et jugé avec une transparence CAPO-CHICHI (2013). C'est cette impression de se sentir surveiller dans l'environnement de travail qui met la pression psychologique aux différents acteurs du groupe CERCO. Cette surveillance permanente se traduisant par la transparence dans les prises de décisions, constitue l'outil d'aide à la décision et permet au décideur final de donner son appréciation ou son jugement.

3.2.2.3. L'auto régulation du dispositif de prise de décision

Ainsi, au plan hiérarchique, les responsables des différents services, en même temps qu'ils sont des créateurs d'ordres, en reçoivent et les exécutent. Ils répercutent ensuite ces ordres sur les agents travaillant sous leur responsabilité. Dans le même temps, ces responsables ont la latitude d'initier des actions pour la bonne marche du Groupe CERCO à travers leurs différents services. Nous pouvons aussi citer en exemples : la procédure de compte rendu des tâches qui, bien que n'étant pas obligatoire, s'impose à soi du fait même de l'environnement de travail. Chaque chef de service rend quotidiennement ou hebdomadairement compte aux autres (cela à travers des listes de diffusion et le système de visioconférence mis en place) des travaux qu'il effectue et des difficultés qu'il rencontre.

La procédure de décaissement : toute personne désireuse d'effectuer un achat ou une réparation le soumet, par le logiciel de gestion collaborative aux autres responsables (NB : chaque service dispose d'un groupe de discussion). Le Service Comptabilité et le Président du groupe ordonnateur des dépenses font partie intégrante de tous les groupes de discussion ; si bien qu'après approbation ou désapprobation, le décaissement est opéré. Ceci permet d'avoir une administration plus active au service d'une entreprise plus performante grâce à un dispositif des TIC, des ressources humaines participatives et des ressources financières adaptées aux besoins de la structure. Elle n'en était pas loin non plus, parce que nous avons adopté des valeurs nous permettant de rendre opérationnelle l'agilité de notre méthode maison basée sur des valeurs endogènes comme les recommandations de quelques entités du Fa. Simplement, il nous restait, à la lumière de nos nouvelles connaissances, à donner à notre méthode des contours rigoureusement scientifiques.

L'agilité d'un système, c'est son non-statisme, sa capacité de reconfiguration, de réajustement permanent face aux nouvelles données du terrain. Dans le cas de CERCO, cette agilité réside dans l'équilibre constamment recherché entre, d'une part la technique la plus avancée, d'autre part l'adaptation des procédures de mise en œuvre de cette technique dans un milieu en marge du développement technologique et de la culture technique. C'est cela qui traduit la nécessité du respect d'une démarche de management pour être en phase avec les réalités du terrain, d'introduire de l'agilité, cela de manière plus orthodoxe, dans tout notre système de gestion du groupe.

3.3. DECLINAISON DE LA DEMARCHE DE MANAGEMENT

3.3.1. La démarche de capitalisation

Dans le système Fa, la capitalisation des connaissances est une démarche qui s'articule autour des chansons, des poètes, et des pratiques. Aussi, observe-t-on des techniques de gestion en ressources humaines⁷⁹ permettant la mise en place d'une *capitalisation au fil de l'eau*. Cette démarche au sein de CERCO a complètement changé d'outils et est de plus en plus traitée dans l'angle des Technologies de l'information et de la communication. La connaissance est ainsi implicitement traitée comme un objet indépendant de la personne qui la crée et l'utilise. Elle permet la création d'« entrepôts de connaissances » et a pour objectif final de protéger les entreprises contre « les conséquences d'éventuel renouvellement du personnel ou d'une rotation de l'emploi » Ferrary & Pesqueux (2006) et Dieng (2000). Dans ce sens, nous avons mis en place des serveurs physiques et virtuels qui abritent des applications comme les demandes et les attributions de tâches qui procèdent à un enregistrement systématique de toutes les démarches de même que les difficultés que chaque agent rencontre dans l'accomplissement d'une tâche. Ce dispositif permet la capitalisation à posteriori des expériences et des pratiques des acteurs du groupe.

3.3.2. La démarche de partage

Pour le domaine du Fa, plusieurs entités abordent la notion du partage c'est le cas de : « **Di Lete, Sa Woli , Tula Guda , Tula Ce, Lètè Ce, Fu Ce** » dans un esprit de relation interactive avec le milieu social, la nature et l'humain. Ce partage doit se faire dans une relation de confiance. Dans le cas de CERCO, cette démarche est beaucoup plus fondée sur une logique

⁷⁹ Pour Ferrary et Pesqueux (2006) la *capitalisation au fil de l'eau* a lieu dès lors qu'il existe au sein d'un projet, la mise en place d'une prise en charge de la capitalisation des savoirs assistée ou non d'un spécialiste des connaissances.

« l'acquisition et le partage des connaissances sont des processus sociaux, qui se réalisent plus efficacement grâce aux interactions directes » (Ferrary & Pesqueux, 2006, p. 49). Ainsi, plusieurs actions de partage, sa mise en œuvre dans une démarche de challenge ou de défi créant ainsi de nombreuses interactions qui favorisent la mise en commun des connaissances au sein du groupe. Les attentions sont plus portées sur la personne qui détient la connaissance au lieu d'être portées sur la connaissance elle-même. L'intérêt n'est plus porté sur la connaissance en elle-même, mais sur la personne qui détiendrait cette connaissance. C'est donc une approche par pratique Lave et Wenger (1991) qui prime sur toutes actions dans l'exercice, l'application ou l'accomplissement de toutes tâches dans l'entreprise.

3.3.3. La démarche de culture

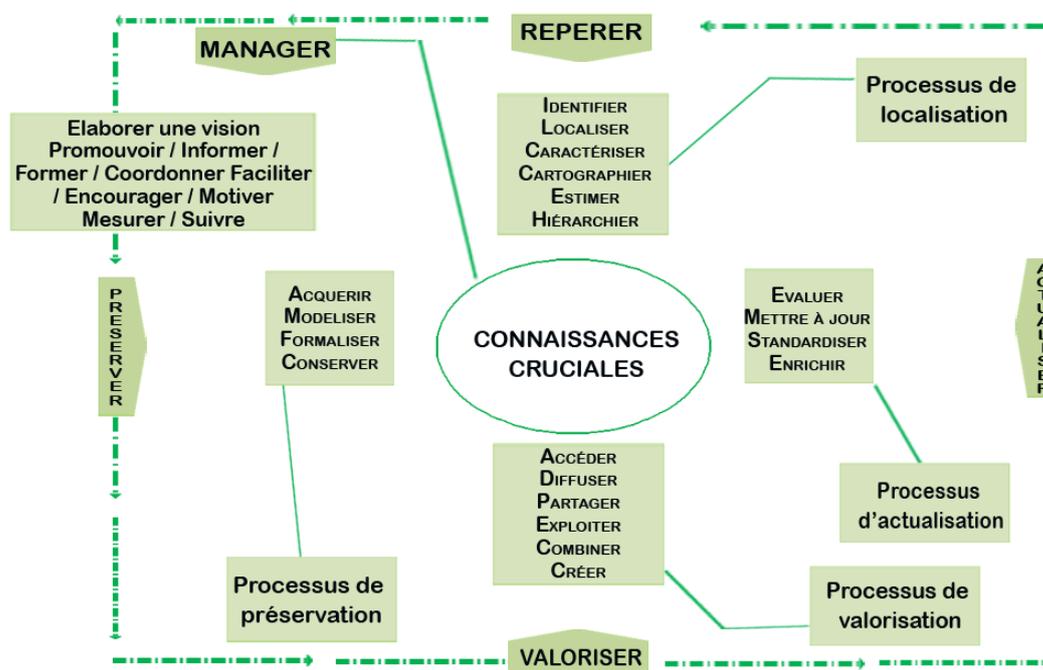
L'entité Tula Aklan est la seule qui traite de culture dans une démarche de maintien, d'entretien, et de mise en place de cadre de concrétisation de la connaissance en milieu Fa chez les Yoruba Nago. Dans le cadre du CERCO, il s'agit de concevoir un environnement ou un cadre de travail favorable qui va permettre la concrétisation de la connaissance. La démarche est avant tout orientée pour le changement de regard ou d'attitude des acteurs sociaux face à la connaissance. L'objectif est d'amener une perceptibilité accrue voire efficiente des activités de création, transmission et partage de connaissances. Il s'agit donc de faire évoluer le cadre social dans lequel la gestion de connaissances doit avoir lieu. Pour ce faire, l'idée d'une récompense comme symbole d'une reconnaissance sociale peut avoir lieu lorsque des connaissances organisationnelles sont réutilisées (Ferrary et Pesqueux, 2006). Cette démarche est alors mise en place par la direction et constitue en soi une stratégie de développement de l'entreprise.

3.3.4. La démarche d'évaluation

Cette démarche est représentée par l'entité **Woli Oka** où on parle plus de récompenses de punition et des retombées après l'effet d'un acte. Du point de vue gestion des entreprises, la démarche d'évaluation rentre dans une approche économique de la connaissance qui est alors considérée comme un actif immatériel qu'il convient de gérer. Pour ce faire, des indicateurs de performance sont conçus et centrés sur la capacité innovatrice de l'organisation ou sur sa capacité de mobilisation de savoir-faire sur des projets métiers.

3.3.4.1. Les étapes du cycle de vie d'un processus de connaissances

Figure 25: étapes du cycle de vie d'un processus de connaissances



3.3.4.11. Repérer et identifier les connaissances

Au sein du groupe CERCO, plusieurs actions de même que des réalisations se sont opérées avec succès. Des fois, elles ont connu d'échec. Ainsi, une

stratégie de récompense a été mise sur pieds afin de repérer et d'identifier les projets qui ont réussi. L'objectif de cette stratégie est de repérer et d'identifier les connaissances qui sont mises en œuvre au cours d'une action pratique effectuée par une personne ou un groupe de personnes. La « connaissance » est donc recherchée à travers les réalisations qui ont abouti aussi bien que dans les actions ayant mené à des échecs. En cela, il est question d'une analyse de l'expérience individuelle ou collective et les questions permettant l'identification des « connaissances » sont de l'ordre du « comment » : comment sommes-nous arrivés à ce résultat ? La réponse à cette question a été donnée par plusieurs chercheurs du domaine du management des connaissances et elle est liée à la « manière de faire » pour tendre vers une formalisation des actions.

3.3.4.2. Formaliser et enrichir les connaissances

Cette étape relève exclusivement des démarches de KM et fait suite à l'étape d'identification des connaissances. A travers la formalisation et la capitalisation des connaissances, il s'agit de documenter les connaissances sous forme de ressources informationnelles communicables pouvant être stockées. A ce titre, les connaissances sont objectivées sous forme de schémas d'actions, de procédures, de retours d'expériences, de mémoire de projets, de mémoire d'entreprises, etc. Les pratiques de formalisation sont portées par des méthodes⁸⁰ d'explicitation et de modélisation de la connaissance qui dépendent de l'objectif et de la granularité souhaitée dans la matérialisation de ladite connaissance.

Les connaissances ainsi formalisées sont alors consignées sur un support, et sont désormais numériques grâce aux évolutions des systèmes de traitement d'information (ontologies informatisées, classification, web sémantique, etc.).

⁸⁰L'ouvrage « Knowledge Management. Méthodes et outils pour la gestion des connaissances » (Dieng, R; Corby, O; Gandon, F; Giboin, A; Golebiowska, J; Matta, N, 2000) propose un descriptif des principales méthodes utilisées pour modéliser un Retour d'Expérience, des connaissances ou des prises de décision. Les méthodes Gameth, REX, MKSM, MASK, SAGACE, IBIS, QOC, etc, ne sont alors que les éléments d'une liste non-exhaustive.

Par conséquent, ces formalisations de connaissances viennent alors remplir ce qui est qualifié de *Base de connaissances* stockée dans des *knowledge warehouse*.

Conscient du dynamisme de la connaissance telle que pratiquée par des acteurs de terrain, certaines d'entre elles seront remises à jour. Il sera alors question de mise à jour de la base de connaissance relative à un métier, un individu ou une organisation.

3.3.4.21. Stocker et capitaliser

La politique de stockage et de capitalisation des connaissances au sein du groupe CERCO est réalisée par la mise place de plusieurs applications et stratégies permettant de stocker la « connaissance » en vue de sa capitalisation. Dans cette perspective, le dispositif de stockage est basé sur la déclinaison du plan stratégique et aussi de la stratégie et de la démarche mises en œuvre dans le processus de KM. Dans une perspective technologique, les connaissances formalisées prenaient la forme d'archives documentaires pouvant être classées dans des centres d'archives qui jouaient le rôle d'entrepôts des connaissances. L'informatique aidant, ces connaissances formalisées sont maintenant gérées par des *Knowledge Management System (KMS)* et sont disposées dans des *Knowledge Warehouse*. Ces *Knowledge Warehouse*, ou « *entrepôt de connaissances* », ne sont en réalité que des dispositifs informatiques ayant les mêmes fonctionnalités que les *Data Warehouse*. La seule différence notable entre un « *Data Warehouse* » et un « *Knowledge Warehouse* » est avant tout d'ordre notionnel puisque les données numériques manipulées par ces deux types de dispositif technique sont de même nature à ceci près que dans le second cas ces données numériques ont le statut de connaissances.

Lors de la mise en œuvre d'une stratégie managériale, l'aspect social est central. Dans cette logique, le groupe social sert de support à une mémoire collective de la connaissance identifiée. Ainsi, la connaissance formalisée est

capitalisée par, et distribuée sur, chacun des membres du groupe qui agit alors comme un réservoir de connaissances.

Dans les deux cas, le stockage des connaissances sous une forme numérique ou sociale permettra une capitalisation qui permet au cycle du KM de perdurer.

3.3.4.22. Transférer et diffuser

Plusieurs projets de diffusion des connaissances se sont manifestés par un appel à des technologies pour la construction de dispositifs orientés vers la diffusion de connaissances. Ainsi, les systèmes d'information et les TIC ont été amenés à jouer un rôle important dans la solution mise place à CERCO, à l'image des outils de type e-learning et de LMS (Learning Management Système) qui sont des outils majeurs dans la diffusion des savoirs et des connaissances. Cette phase prend également en compte un dispositif de transmission et de diffusion de connaissances interactionnelles. Ce dispositif prend en compte les réunions d'information animées par des experts sensibles à des problématiques pédagogiques et de formation, c'est ainsi que plusieurs formations dans le domaine des TIC aînées par des Chinois, des Français, des Canadiens, et des Africains ont été organisées pour les différents acteurs du groupe CERCO, tout ceci joue le rôle de support instrumental à un processus de diffusion de connaissances. L'un des exemples d'une telle perspective, se trouve dans une démarche de mobilité interne des membres du groupe qui sont affectés dans d'autres pays d'implantation, permettant la création d'espace de diffusion de connaissances (Fillol, 2006). Selon cette démarche qui peut être qualifiée de socio-organisationnelle, ce sont les relations et les interactions entre les acteurs qui permettent la diffusion de connaissances (Notais, 2008).

3.3.4.23. Maintenir, faire évoluer

L'étape de maintenance et d'évaluation des connaissances passe dans un premier temps par une étude de l'impact de la rentabilité des actions et les connaissances effectuées par une valorisation des réalisations dans les

salons, les forums et les journées portes ouvertes qui sont souvent organisés en milieu d'année et en début d'année à CERCO, aussi par des conférences scientifiques et des colloques internationaux dont les résultats sont diffusés dans des revues indexées. L'objectif ici est de vérifier et de s'assurer que celles-ci sont toujours valides, ou qu'elles produisent toujours les résultats attendus au départ. Pour ce qui concerne les connaissances stockées sur des serveurs et bases de données virtuelles, leur maintenance et évaluation, il existe des algorithmes qui facilitent et qui accompagnent les individus et le collectif à une meilleure utilisation dans la pratique des ressources stockées dans des « Knowledge Warehouse » qui sont les entrepôts de la connaissance.

3.3.5. Synthèse sur le modèle de management au groupe

Le groupe CERCO dans son évolution rencontre des problèmes fondamentaux d'échange d'informations et de partage de connaissances entre, d'une part, ses entités formelles réparties dans les différents pays et dans l'exercice de leur fonction, dans l'application de leurs tâches régaliennes (fonctions, métiers, unités d'affaires, projets) et, d'autre part, ses membres à la fois porteurs de valeurs et de cultures diversifiées selon les lieux d'implantation. De nouvelles situations accroissent les marges d'initiatives et de responsabilités d'acteurs du groupe face à des situations où les sous décideurs devraient prendre une décision. Ils se transforment en « *acteurs-décideurs* » quels que soient leurs rôles et leurs positions hiérarchiques. Pour la réussite de leurs missions, sous les conditions de coût, de délai, de qualité et de sécurité qui leur sont imposées par les façons de faire et les habitudes sociales, les acteurs-décideurs se forgent de nouvelles compétences, individuelles et collectives, adaptées aux valeurs et aux cultures spécifiques de chaque lieu d'implantation que cela soit le Bénin, le Mali, la Côte d'Ivoire ou le Burkina Faso. Ainsi, de nouveaux usages au travail apparaissent dans le fonctionnement du groupe CERCO. Nous travaillons désormais dans un

concept « *d'entreprise virtuelle* » à « *distance qui se pratique à l'aide de connexions par courrier électronique, par intranet et extranet, par vidéoconférences et d'autres technologies* » (Cohen et Prusak, 2001, p. 156). Aussi, les acteurs du groupe sont-ils obligés de travailler avec des « *compagnies virtuelles* » pour désigner les compagnies « *constituées principalement d'individus et de groupes reliés électroniquement pour accomplir ensemble une tâche particulière et qui se disperse lorsque le travail est effectué* » : utilisation des serveurs hébergés à l'extérieur pour l'envoi de courriers, les Mailing, les livraisons, la gestion du site web du groupe, l'impression des flyers et prospectus de même que les trombinoscopes. Dans cette approche de management et de gestion des connaissances propre au groupe CERCOC qui part du sens donné aux pratiques anthropologiques et qui intègre un système d'information avec une stratégie de prise de décision, qui donne cette logique plus ou moins propre au groupe CERCOC qui est un système de management de la connaissance. Notre étude cependant a pu dégager deux grandes approches du KM fortement complémentaires : une approche technologique qui répond à une demande de solutions fondées sur les technologies de l'information et de la communication. Cette approche est centrée sur la codification de connaissances explicites, stables et bien définies (en général les connaissances scientifiques et techniques). Elle relève de l'implantation d'outils informatiques, de bases de données et de techniques spécifiques de représentation des connaissances. Une approche managériale qui intègre les connaissances en tant que ressources contribuant à la mise en œuvre de la vision stratégique de l'entreprise. Cette approche est centrée sur les performances de l'entreprise et sur l'échange et le partage des connaissances tacites conjoncturelles et dynamiques (en général les connaissances organisationnelles). Elle relève des processus de décision, des processus d'apprentissage et de gestion des compétences, du fonctionnement en réseau et de l'animation de communautés de pratiques. De plus, nous avons constaté le rôle primordial des Technologies

3.4. EVOLUTION DE L'INTEGRATION DES TIC AU GROUPE CERCO A NOS JOURS

3.4.1. L'Enseignement assisté par ordinateur à CERCO

L'apprentissage de l'informatique à la base, slogan qui a drainé en son temps des milliers de jeunes admis au CEP non classés par l'état béninois en 1998, le projet CERCO se met dans une dynamique de l'enseignement assisté par ordinateur qui est la première expression du courant de pensée d'un apprentissage informatisé. A travers la relation homme-machine, les responsables du projet CERCO ont mis à la disposition des jeunes apprenants du collège des outils informatiques dans l'optique de dynamiser l'enseignement et la formation professionnelle au Bénin. L'intérêt ici est de ressentir les impacts de l'intégration « des outils informatiques didactiques qui respectent le rythme de l'apprenant, le laissant décideur de son investissement et de l'organisation de son travail d'apprentissage » (Demaiziere et Dubuisson, 1992). En 2008, une intention des acteurs de CERCO tendant vers une « individualisation » de l'apprentissage qui doit respecter le rythme de chaque apprenant est clairement affichée. A l'époque, les espoirs portaient sur les outils informatiques qui allaient, pensait-on, permettre un apprentissage individualisé et adapté à l'apprenant à travers une relation homme-machine synergétique Seymour Papert (1981). Dans cette perspective, le programme élaboré préalablement par l'enseignant est le seul lien qui unit les enseignants et les apprenants transformés pour l'occasion en apprenant-type. Le dispositif d'interaction sociale entre apprenant et enseignant est alors inexistant et l'utilisateur de ces programmes est souvent seul face à une « machine ». Il doit lire et répondre à des questions préconçues par des pédagogues au sujet de ressources pédagogiques qu'il aura préalablement travaillées de son côté. De son côté, la machine distribue les bons points marquant la réussite ou l'échec de l'apprenant dans sa tâche.

3.4.1.1. Le E-Learning et les TICE au groupe CERCOC

L'ouverture et l'accessibilité des réseaux numériques et d'internet à un débit suffisant ont permis l'évolution des technologies et offert au domaine de l'EAO de nouvelles perspectives. Ainsi, est né l'apprentissage en ligne désigné par la terminologie d'E-Learning marquant la seconde ère de l'apprentissage numérique et l'arrivée de problématiques nouvelles. Dans cette ouverture aux réseaux numériques, le e-learning est devenu une réalité incontournable au projet CERCOC. Ce projet a démarré par le projet du bus de l'internet avant de prendre une approche qui utilise des technologies d'information et de communication, afin de permettre la mise en œuvre de processus de formation à distance. Dans notre cas, nous avons fait un déploiement d'une plateforme qui intègre d'autres outils comme les tableaux interactifs, des camera dom PTZ, les visualiseurs trois dimensions le tout intégrant un système performant de visionconférence. Dans ce contexte, nous sommes mis dans le second courant de pensée de l'enseignement assisté par ordinateur qui est plus techno-centré ou TICE, en référence aux TIC et à la place qui leur est accordée afin de faciliter les interactions éducatives à distance. Aussi, le service chargé des cours en ligne et le service multimédia se chargent-ils de la numérisation, de la récupération des cours au format numérique chez tous les professeurs qui ont déjà intégré la logique. Ces cours récupérés seront mis en ligne par le service chargé des cours par correspondance et des cours en ligne pour le compte du groupe universitaire afin de mutualiser les ressources. Ce dispositif complexe mis en place au sein du groupe où un étudiant non seulement peut suivre des cours en ligne, mais également prend le contrôle du tableau et peut traiter un exercice à plus de deux mille kilomètres, dépasse largement le fait que l'étudiant soit simplement connecté devant son ordinateur (machine) pour accéder par le biais d'un réseau, à des ressources pédagogiques distantes sur d'autres machines. Le dispositif d'e-learning de CERCOC permet ainsi à l'étudiant d'avoir un enseignement à distance par l'intermédiaire de plateformes numériques qui servent à véhiculer des ressources pédagogiques tout en

offrant les outils nécessaires à leur exploitation et à la communication des apprenants vers des experts, des enseignants, ou d'autres apprenants. Forums de discussion, Wikis, et Tableaux numériques tutorat, visualiseur 3D, imprimante 3D, plateforme de simulation sont autant d'outils TICE mis au service de la stratégie communicationnelle pédagogique du groupe CERCO. Les étudiants à travers cet espace numérique spécifique reçoivent désormais une formation personnalisée et spécifique, leur permettant de se prendre rapidement en charge. Elle se traduit également par les cours de Pro-Act qui sont des plateformes de socialisation mises en place au sein du groupe CERCO dans l'optique d'échange et de transmission de savoir, de savoir-faire et de savoir-faire valoir. Cette approche vient bouleverser le paradigme de l'enseignement au sein du groupe CERCO (Alain, 2005). Cette nouvelle manière de dispenser les cours et ses différentes technologies intégrées dans la formation traditionnelle ont engendré une nouvelle manière d'appréhender la relation entre les acteurs ainsi que la relation entre les acteurs et les ressources pédagogiques qui font l'objet des nouvelles problématiques. La mise en ligne des cours par les professeurs, le dépôt des mémoires de fin de formation par des milliers d'étudiants qui sont dans les pays comme le Bénin, le Mali, la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso. A tous ces problèmes d'ordre pédagogique, viendra s'ajouter le problème crucial d'information et de communication entre les différents groupes de travail. C'est ainsi que nous avons migré vers les LMS (Learning Management Système) et les PGI (progiciel de Gestion Intégrée) avant que CERCO ne devienne désormais une EIU (École, Usine, Incubateur).

3.4.2. La présentation des technologies de capitalisation du groupe CERCO

L'infrastructure de base du Système d'Information du Groupe CERCO est gérée par la direction des systèmes d'Information (DSI) qui possède en son sein plusieurs autres services. Elle gère différentes directions centrales du Groupe qui sont réparties à Bamako (Mali), à Cotonou (Bénin), à Ouagadougou

(Burkina Faso) et à Abidjan (Côte d'Ivoire). Le personnel du Groupe présent au Bénin utilise l'annuaire Active Directory, le serveur de fichiers, le serveur d'antivirus et la messagerie MS Exchange Server 2010 de CERCO Bénin. Les personnels présents dans les autres pays ont leur messagerie directement rattachée au serveur de messagerie de la direction générale au Bénin, qui depuis un passé récent a été mis sous le contrôle de Google chez l'hébergeur. C'est dans le but, d'une part de disposer de sa propre plateforme de serveurs pour héberger les services d'annuaire de domaine, d'antivirus, de messagerie et d'autre part d'avoir une plateforme extensible et évolutive capable d'héberger les serveurs de tests des différents départements de la DSI et de projets de déploiements des nouveaux services du groupe, que le projet d'implémentation d'une plateforme de capitalisation des connaissances dont le modèle d'implémentation fait l'objet de la présente thèse.

Réseau intranet

Technologie multimédia du groupe

Les systèmes de gestion et de contrôle de présences

Le système de gestion de la scolarité

Le système d'e-learning du groupe

Le système de gestion des finances

Le système de gestion des ressources humaines

Les systèmes de demandes de tâches

3.4.3. L'appropriation du PGI

3.4.3.1. Installation et déploiement du système

Le progiciel de gestion intégrée, l'architecture du progiciel repose sur un référentiel de données unique, partagé entre tous les modules. Le progiciel est développé grâce aux technologies WebObjects (Java) et utilise pour le moment le support du SGBD Oracle. Le PGI Cocktail est composé de plusieurs modules parmi lesquels, on a le module de gestion des ressources humaines,

le module de gestion du patrimoine et le module de gestion des demandes de tâches (DT) qui est l'objet de ce chapitre du document.

Déployer une telle solution en production nécessite une architecture (Figure 11) bien définie et un ensemble d'éléments logiciels indispensables au fonctionnement du système. Ce chapitre de la thèse nous guide pour l'installation et la configuration des différentes composantes requises pour faire fonctionner l'environnement global de travail sous le système d'exploitation Debian 6. Les principales composantes abordées pour le déploiement de la solution de capitalisation des savoirs sont les suivantes :

Oracle VM VirtualBox, un logiciel de virtualisation permettant d'émuler complètement un PC, comme si vous aviez un second ordinateur dans une simple fenêtre. C'est utile pour tester d'autres systèmes d'exploitation sans repartitionner son disque dur, pour naviguer en toute sécurité ou pour tester un logiciel sans risque de rendre son système d'exploitation instable.

Oracle 11g Release 2, un système de gestion de base de données relationnelles (SGBDR) qui depuis l'introduction du support du modèle objet dans sa version 8, peut être aussi qualifié de système de gestion de base de données relationnelle-objet (SGBDRO)

WebObject 5.3.3, un serveur d'application Java et un Framework pour la création des applications web Java développé par Apple Inc.

Mod_WebObjects, fait interface entre les clients et les applications, il transforme le serveur http en proxy, il peut découvrir les applications avec leurs instances (c'est pourquoi le proxy est dynamique) et fait le load-balancing lorsqu'il y a différentes instances pour une même application.

Apache HTTP Server, le serveur HTTP le plus populaire du Web. C'est un logiciel libre avec un type spécifique de licence, nommée licence apache.

ServAut, le serveur d'authentification du PGI Cocktail qui va chercher dans une base de données, les informations de connexion. Cette fonctionnalité intervient en complément du SSO CAS

Application Web : IP Web, inscriptions pédagogiques

Agrhum, une application d'Administration du référentiel

PreInscription, une application de gestion des préinscriptions.

Inscription, une application de gestion des inscriptions.

Applications Client (Windows) :

ScolPédagogie – pour la gestion de la pédagogie et les inscriptions pédagogiques

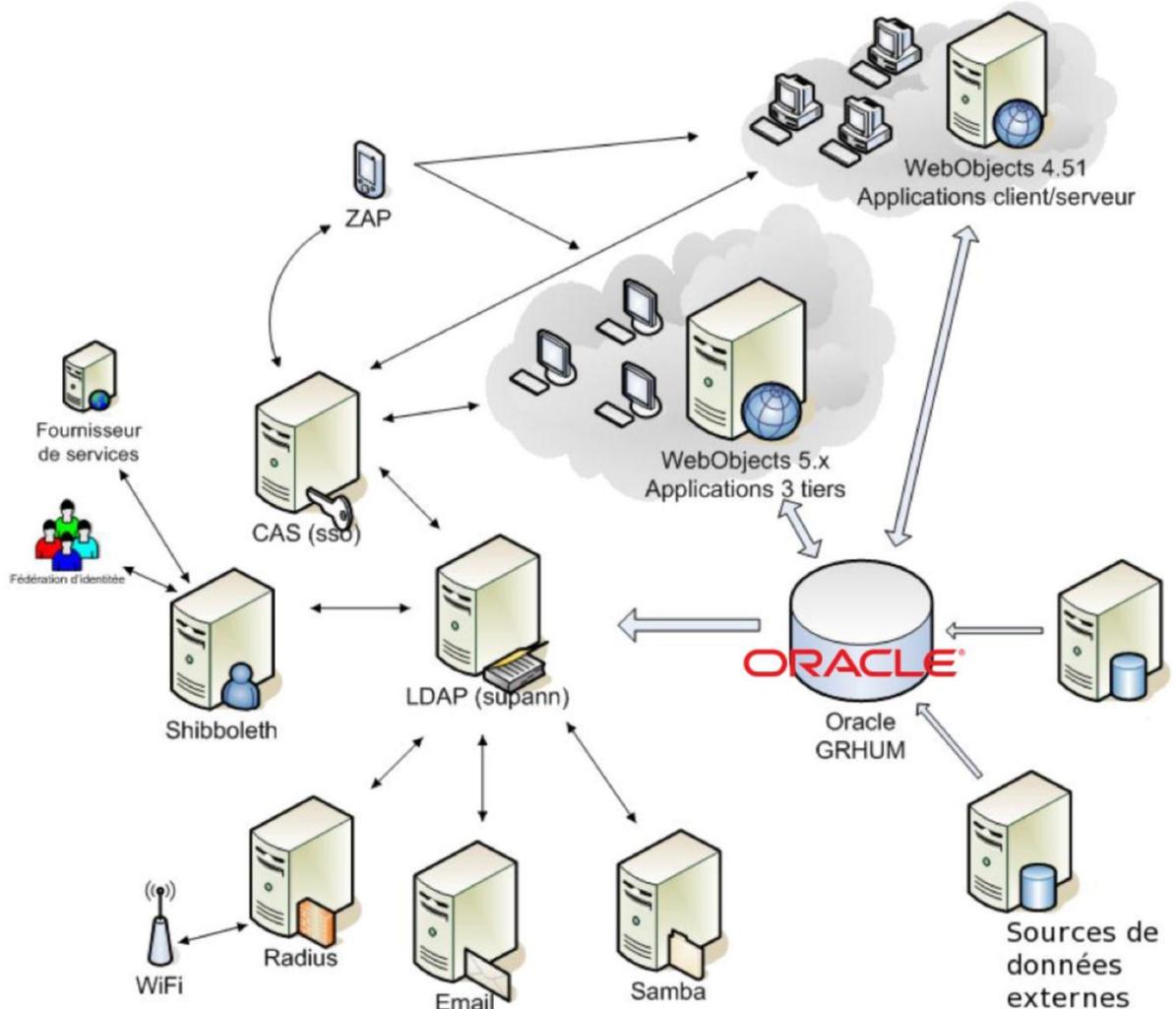
ScolPédagogie-Droits pour la gestion des droits utilisateurs

Annuaire – pour la gestion des personnes physiques et morales (Agrhum)

Moutain pour l'édition des cartes d'étudiants et certificats (Agrhum)

DT : intègre la centaine d'applications du PGI Cocktail et utilise les données des différentes sphères à savoir la gestion financière, les ressources humaines, la scolarité, le patrimoine, la recherche et bien d'autres applications à la demande pour une structuration dans l'exécution des tâches de même que le niveau d'évolution dans l'exécution de chaque tâche. Il est une brique du PGI qui permet la capitalisation des informations pour une meilleure exploitation des informations et du savoir.

Figure 27: Architecture globale du fonctionnement du PGI



Virtualisation de systèmes d'exploitation

La virtualisation de systèmes d'exploitation est une technique consistant à faire fonctionner en même temps, sur un seul ordinateur, plusieurs systèmes d'exploitation comme s'ils fonctionnaient sur des ordinateurs distincts.

3.4.4. La technique de capitalisation de CERCO : le GEDI

3.4.4.1. Présentation de l'application de la gestion des tâches et de capitalisation des procédures

L'application Demande de Travaux (DT) est dédiée à la gestion des demandes adressées par un utilisateur à un service. Les demandes et les services peuvent être de différents types : l'installation et la configuration d'un poste de travail informatique, la commande d'un produit, l'impression d'un support de cours, la commande d'un article ou d'un livre, etc.

L'application DT permet d'organiser la gestion des demandes sous forme d'un guichet centralisé. Les utilisateurs "déposent" les demandes et ensuite, en fonction de leur nature, elles sont redistribuées aux membres du service de la direction générale du groupe CERCO. A leur tour, ils se chargent de réaliser la demande et d'en informer le demandeur.

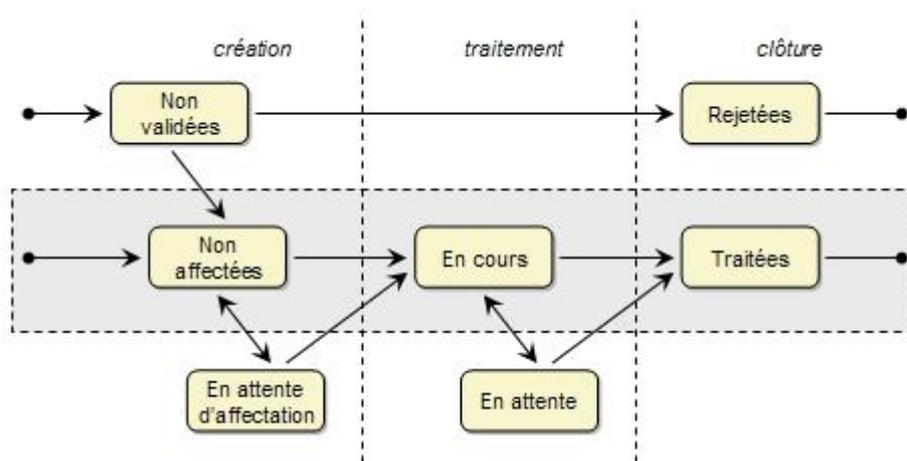
3.4.4.2. De la création au traitement d'une demande de tâche

L'application de la gestion des tâches ou de la gestion des demandes suit les principes de fonctionnement généraux suivants :

Les utilisateurs font une demande qui est publiquement postée. Le sujet de chaque demande peut être consulté par tous les utilisateurs ayant l'accès au système d'information de l'institut. La visibilité d'autres informations relatives ou justificatives par rapport à une demande peut être limitée : les documents joints, les commentaires des réalisations, etc. Une fois que la demande est faite, elle est déposée par les utilisateurs ayant un compte dans le système d'information de l'institut CERCO. Cette demande peut être réalisée uniquement par les personnes enregistrées en tant qu'intervenants d'un service ou d'une direction du groupe. Pour le traitement, de la création jusqu'à la réalisation d'une tâche ou d'une demande, elle passe par plusieurs

étapes dont le circuit est présenté dans la Figure 28 : Différentes étapes de validation d'une demande de tâche qui présente les états des demandes.

Figure 28 : Différentes étapes de validation d'une demande de tâche



Non validées- les demandes nouvellement créées par un demandeur. Elles doivent être étudiées sur la possibilité de leur réalisation et peuvent ensuite être rejetées ou acceptées.

Non affectées- les demandes nouvellement créées par un demandeur.

En attente d'affectation - les demandes sont prises en compte par le service, mais leur redistribution n'est pas immédiatement possible.

En cours - les demandes en cours de réalisation. Elles ont un ou plusieurs membres de service désignés comme personnes qui doivent les réaliser.

En attente - les demandes sont en cours de réalisation, mais les membres de service ne peuvent pas les réaliser immédiatement à cause de certaines raisons.

Traitées- les interventions souhaitées dans la demande sont complètement réalisées.

Rejetées- les demandes qui ne peuvent pas être réalisées par le service.

L'application DT propose les moyens permettant de passer les demandes d'un état à l'autre et d'informer les demandeurs et les autres membres de service.

3.4.4.3. Démarche du déploiement du modèle

L'installation de l'application demande de Travaux, nécessite un certain nombre de configurations initiales de système d'information. La section Configuration requise décrite dans le sous-titre de cette thèse contient la description de cette configuration ainsi que les références vers les composants logiciels qui doivent être installés.

Pour réussir son installation nous avons, comme toute installation et déploiement d'application ou de PGI, l'installation de l'application DT elle-même qui demande des prérequis et consiste à créer un utilisateur nécessaire dans la base de données et à déployer l'application DT Web. Les instructions sur son installation sont données dans la section *Installation initiale*.

Pour la configuration requise, nous avons mis en marche des installations initiales.

Base de données DT

L'installation de la base de données est composée de trois étapes : Création, Initialisation et Migration. Vous devez toujours effectuer la création de la base et ensuite la migration. Le dernier choix dépend de fait que vous aviez déjà une base de données DT utilisée avec l'ancienne version de l'application. Ainsi, si c'est votre première installation de la base et de l'application DT, alors il vous faut effectuer la Création et l'Initialisation. Si vous avez déjà l'ancienne version de l'application et de la base de données, et si vous souhaitez d'importer les données existantes dans la nouvelle base, alors il vous faut effectuer la Création et la Migration.

La nouvelle base de données (l'utilisateur) porte le nom DT3. Ceci permet de la différencier de la version précédente de la base qui portait le nom DT. Ceci permet également de garder l'ancienne version de la base et de la réutiliser avec l'ancienne version de l'application DT au cas où la nouvelle version ne

peut pas être mise en exploitation immédiatement.

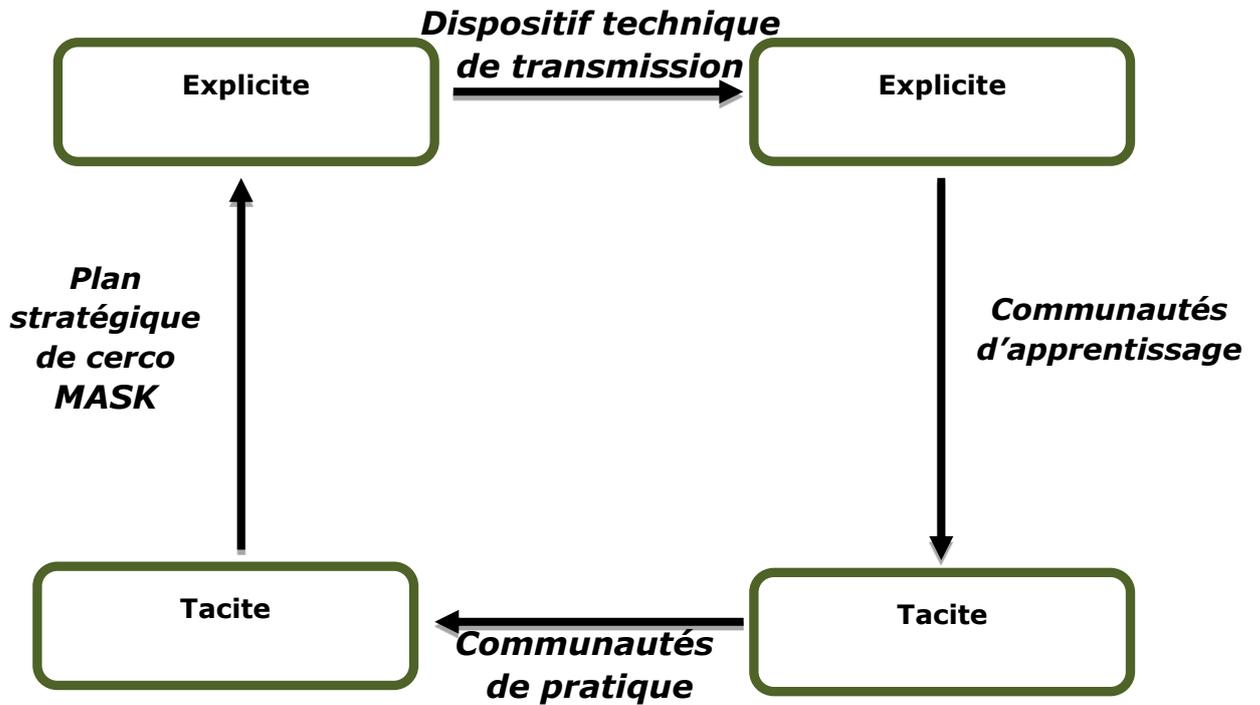
3.4.5. Conception des dispositifs de transfert de CERCO via le processus SECI

L'objectif final du projet est de réaliser le transfert des savoir-faire comme le recrutement des étudiants, l'identification des étudiants ayant une compétence outre la moyenne de passage et enfin convaincre les parents et d'autres partenaires. Ses connaissances critiques et stratégiques, font partie des éléments de la formation professionnelle qui nous intéressent, le livre de connaissances, représentant des savoir-faire et des meilleures pratiques métiers du plan stratégique du groupe, fournit l'essentiel du contenu pour les dispositifs envisagés. Il s'agit d'un transfert « indirect » selon le schéma classique (processus SECI : socialisation, extériorisation, intériorisation et combinaison) de Nonaka. Ce fameux schéma des modes de transformation des connaissances dans l'entreprise est instancié dans notre projet en sous processus, tel que expliqué sur la figure :

- la transformation tacite/explicite par le processus MASK présent dans le plan stratégique ;
- la transformation explicite/explicite par la construction et la diffusion des connaissances explicitées par les dispositifs techniques (serveurs de connaissances Odo et EIAH méthode d'apprentissage, type e-learning) ;
- la transformation explicite/tacite par la mise en place des communautés d'apprentissage qui devront évoluer vers des communautés de pratique.

Notre vision après l'élaboration complète du projet est de pouvoir assurer la capacité du système d'information et des technologies de la communication (TIC) et du processus d'affaires à soutenir les échanges de données et de permettre le partage et la transmission des informations et de connaissances (Koussouris et al., 2009). Cette interopérabilité viendra solutionner la disparité des dispositifs qui ressembleraient à une panoplie d'outils qu'à une démarche concertée (Ermine, 2003)

Figure 29 : Modèle de transfert de connaissances de CERCO prenant en compte la démarche de Fa



Source 5: Inspiration modèle SECI de Nonaka

4. LE MODELE DE CAPITALISATION DES CONNAISSANCES

4.1. RAPPEL

L'objectif de la présente recherche empirique consiste à contribuer à la mise en place d'un modèle de gestion et de capitalisation des connaissances endogènes à la culture ouest-africaine pouvant booster le développement des entreprises en Afrique de l'ouest. Tout en nous mettant dans une perspective anthropologique, nous nous sommes particulièrement, intéressé à comment le transfert des connaissances s'opère chez les Yoruba Nago par la pratique du Fa, l'influence des facteurs contextuels sur les processus de transfert des connaissances puis la transposition de ce modèle dans le dispositif de management des connaissances dans une entreprise « moderne ». Nous nous sommes, en outre, intéressé à l'ensemble du processus de transfert de connaissances en milieu Fa par des exemples de quelques activités et de différents principes de création, d'identification des connaissances à transmettre, les moyens ou les outils à mettre en œuvre pour un meilleur transfert du savoir et l'impact de l'application du modèle dans une entreprise à vocation éducative. Dans ce sens, la documentation nous enseigne que le transfert des connaissances se fait par plusieurs moyens et que sa capitalisation dépend des moyens, de l'environnement et des conditions dans lesquels elle est créée, identifiée, stockée, traitée et diffusée. L'exemple du modèle japonais qui a été à la base de cette réflexion nous a servi de preuve. Cette preuve nous confirme que nous pouvons partir d'un modèle traditionnel pour aboutir à un modèle moderne qui peut stimuler le développement d'entreprise et permettre ainsi donc la capitalisation des connaissances. L'exemple du système de management et de capitalisation des connaissances du Groupe CERCO qui utilise comme modèle de base, le modèle Fa nous a servi de terrain d'implémentation du modèle et de preuve de réussite du modèle en entreprise. Ainsi, nous avons établi une relation entre le Ba, le modèle SECI de Nonaka & Konno, (1998) et le Fa. Nous nous

sommes ensuite basé sur un cas empirique pour montrer comment l'intégration d'un modèle traditionnel a pu booster le développement du groupe CERCO. Nous sommes conscient que le modèle proposé dans cette recherche ne peut pas être transposable partout en Afrique comme en Afrique du Nord, en Afrique centrale.

4.2. LE KPOLI UN OUTIL DE COMMUNICATION FA

Le mot fon « kpoli » probablement une déformation du Yoruba « ikpori », est, comme la plupart des vocables du corpus Fa, intraduisible en français. On peut le définir comme l'incarnation d'un parent de la famille qui se manifeste par la présence du nouveau-née (entité, un nouveau projet) ; il se présente ici comme la naissance d'une nouvelle entreprise, des cendres de l'ancienne entreprise. Il est le signe caractéristique de la vie de l'entreprise, le registre de vie de l'entreprise. De ce point de vue, chaque entreprise a son signe caractéristique : son kpoli. Il est souvent connu déjà à la naissance bien avant la cérémonie de la présentation de l'enfant à la lune c'est-à-dire la cérémonie d'inauguration de l'entreprise ne soit faite. On le découvre bien entendu en consultant le Fa. Ladite consultation se déroule non pas au domicile du bokonon mais dans une forêt sacrée qui est connue sous le nom du (Fa-zun) qui signifie ici le temple du Fa. La cérémonie au cours de laquelle se déroule cette consultation spéciale, obligatoire pour toute personne qui veut connaître son kpoli en fongbe, est fagbo. Le signe obtenu à cette occasion, irrévocable, irrémédiable et donc définitif, est censé déterminer le destin de l'individu c'est-à-dire « donner du sens » aux activités de la vie de l'entreprise. « Ce programme que Jean François DEGREMONT appelle « l'émulateur du sens ». Il est comme le programme de vie personnelle » et qui constitue le registre « le fadu » dans lequel est mentionné le devenir de l'homme est le « kpoli » et est l'équivalent du signe zodiacal qui anime l'homme sur terre. La conception d'un destin prédéfini et déterminé par le « kpoli », se comprend plus aisément encore, au regard du statut du concept Ori, qui est bien le radical du terme yoruba Ikpori. Selon la croyance, une personne qui est née sous le signe de « jiojbé » est destinée à une vie heureuse et longue, alors que

celui qui est né sous le signe « Yekou meji » est condamné à une vie courte. Une personne qui est destinée pour une vie longue et glorieuse n'a pas le droit de rester à la maison pour avoir cette vie glorieuse. La personne doit se battre au travail et doit prendre des risques face au défi. De même, dès sa naissance, ces parents ont le devoir de mettre tout en œuvre pour que cet avenir glorieux de leur enfant puisse se réaliser. Tout ceci s'observe dans le sens que l'on donne aux recommandations qui ont suivi le « odu » qui trace la vie de l'enfant ou de l'homme. Le même principe s'observe lorsqu'un jeune entrepreneur va consulter le fa pour avoir une idée de comment ses activités vont se dérouler dans une année ou dans une période donnée. Le Babalawo va consulter le « grenier » ou le vivier de la vie Abimbola(1976)

C'est presque le même rôle que joue l'audit des entreprises lorsque nous demandons une étude ou un audit en envoyant un déclencheur qui est la lettre de mission ou la détermination des termes de références qui trace le périmètre de l'audit tout en donnant les activités de même que le livrable. L'auditeur après son diagnostic fait le point des dysfonctionnements qu'il aurait constatés, avant de faire des propositions pour une amélioration des conditions de vie de l'entreprise ou pour des mesures correctives. Dans une perspective d'amélioration, des recommandations ou un plan stratégique seront mis sur place. Son application est suivie et accompagnée d'un plan de validation.

De ce qui précède, on peut retenir deux choses. La première est que, dans le fa chaque homme aurait son destin tout tracé, déterminé dès sa naissance. La deuxième est que ce destin ou programme de vie peut être connu à l'avance, pourvu qu'on s'adresse à Fa divinité de la sagesse, toujours prête à renseigner à informer et à communiquer. Ce besoin de communication avec les hommes afin de donner une orientation à sa vie ou de donner de recommandation pour son entreprise s'observe dans le système de management des entreprises où des relations qui lient les chefs d'entreprise. Ainsi, on se demande si l'on peut le considérer comme un outil de communication pour rassurer, planifier et manager au tout en restant dans la logique de Popper (1978) qui pense qu'au-delà de la logique du déterminisme religieux, auquel se tromperait sérieusement en

réduisant le Fa à cet univers. Le fa ne professe pas l'idée que les événements sont en tous points déterminés à l'avance, condamnant du coup les hommes à subir les caprices des dieux ou d'un destin implacable. Ceci justifie bien le sens d'expression en parabole que nous avons observé chez tous les pratiquants et spécialistes du Fa.

4.2.1. Le savoir comme un outil de communication et de négociations

S'il existe quelques points sur lesquels les bokonon et les anthropologues se mettent d'accord, c'est le caractère communicationnel, la vocation intellectuelle du Fa. C'est également ce principe du générateur du sens que véhicule le Fa dans son modèle organisationnel. Le système fa dans son ensemble, obéit à un besoin d'informations particulières qui fondent l'incertitude, la crainte, le sentiment d'impuissance et de vulnérabilité, le souci de lire par-delà le voile de l'univers fini de nos sens et même de notre raison, les réalités et vérités fondamentales qui donnent la maîtrise nécessaire du monde. Fa vise d'abord et avant tout le droit au savoir et à l'information. Il partage d'ailleurs ce projet avec tous les autres systèmes de divination. Tout art divinatoire, répond à cette double tendance, inhérente à l'esprit humain, quel que soit son degré de développement.

Ce qui est attendu du Bokonon comme d'ailleurs de tout devin, c'est qu'il dise comment influencer sur les choses de telle sorte qu'elles tournent à l'avantage du client, cette attitude de négociation et d'entente constitue la voie du milieu qui est définie comme le Tao chez les Japonais, la voie de choisir et non la prédéfinition d'un avenir imparable, tracé à l'avance.

« Le géomancien n'est pas seulement chargé, la plupart du temps, de la détection des éléments constituant l'univers socio-cosmique (le Ba) dans lequel le consultant est intégré, mais il doit faire suivre un diagnostic clinique de la formulation d'un pronostic d'ensemble, puis d'une prescription indiquant les modalités de mise en route d'une thérapeutique ou d'une recommandation... » Il

serait erroné, selon nous, de ramener la divination Fa à une pratique et une démarche à but prioritairement ou essentiellement pratique. Le pas est en effet vite franchi, de subordonner la vocation intellectuelle de Fa à la quête de la félicité, et ainsi, d'en faire une caractéristique secondaire. Pour se prémunir d'une telle méprise, il faudrait considérer deux niveaux : d'un côté le système fa avec ses acteurs directs que sont les bokonons et d'un autre, les hommes qui y recourent. Il est évident que pour ces derniers, la vérité n'est recherchée qu'à des fins pratiques. Mais lorsqu'on considère le système de divination Fa en lui-même, il vise d'abord, en tant que technique d'exploration, à rechercher et établir des vérités, des données et des informations susceptibles de rendre compte d'une situation. C'est clair, et la plupart des anthropologues s'accordent là-dessus, ce que Fa vise d'abord et avant tout, c'est le savoir, c'est la sèche et stricte vérité, dans sa pureté, et ce, dans une démarche a priori affranchie de tout intérêt pratique, qu'il soit immédiat ou futur. La motivation première de la divination Fa est donc indiscutablement intellectuelle et désintéressée, quoique celle des hommes qui y recourent soit pratique et donc intéressée. De ce point de vue, Fa traduirait bien cette « envie » de connaître et de tendre vers la connaissance.

Mais le Fa va plus loin que la découverte de vérités ou de réalités cachées à la vue de l'homme ou bien même l'envie de communiquer. Le bokonon ne se contente donc pas de révéler, comme si elle était indépendante ou isolée, la vérité par lui identifiée. Il lui faut lier cette vérité à d'autres, situer très exactement les points de jonction avec d'autres données passées ou présentes, mais également, explorer le champ du possible auquel peut donner lieu, le développement de la situation étudiée. Cette double vocation explicative et prospective se fonde sur une vision déterministe qui veut que les composantes de l'univers soient liées et forment une chaîne cohérente. La mise en réseau, ou comme on voudra, la mise en relation des entités qui composent notre univers, la présomption et la recherche d'un ordre logique dans la succession chronologie des événements ou faits, voilà qui exprime l'idée d'un monde conçu comme une organisation, et non comme le règne du chaos ou de l'aléatoire.

4.2.1.1. L'oralité : un système info-communicationnel

Des études ont montré que les sociétés d'Afrique n'ont jamais été cette "société sans écriture" que les ethnologues ont cru trouver. Nous n'évoquerons qu'une seule. Dans un article paru dans *Savoirs endogènes*⁸¹ le linguiste béninois Bienvenu Akoha réunit des éléments qui établissent l'existence dans l'Afrique précoloniale, de systèmes graphiques dont certains sont très développés. L'auteur cite entre autres, l'écriture hiéroglyphique égyptienne dont les origines remontent à 3000 ans avant Jésus-Christ, le bamoun créé au Cameroun 1900 ans avant Jésus-Christ, le vaï et le Mende en Sierra Leone et au Libéria, le Somalien, l'éthiopien⁸² et d'autres encore. Cette vérité historique établie, ne doit pas servir ou conduire à masquer le fait que les sociétés africaines sont et restent des sociétés orales ou, comme le dira plus audacieusement Mamoussé Diagne, « des civilisations orales »⁸³. Elle montre cependant que « civilisation orale » ou « civilisation de l'oralité » ne saurait signifier civilisation sans écriture, et que l'oralité peut et doit être considérée comme un lieu propre, un mode propre. La dominante orale de la civilisation africaine, impose des normes aussi bien au fonctionnement de la société qu'à la production et la transmission du savoir. Le fait n'échappe pas à cette dynamique.

4.2.1.2. L'originalité du système info-communicationnel

L'oralité est donc le mode dominant de production, de conservation, de protection de communication et de transmission des savoirs et technologies en Afrique. Mode dominant, car, même considérés dans leur mouture originelle, traditionnelle, certains savoirs ne sont pas absolument affranchis de tout rapport

⁸¹ Akoha. Bienvenu. "Les systèmes graphiques de l'Afrique précoloniale", in Hountondji (dir pub), *les savoirs endogènes : pistes pour une recherche*, pp. 283-312

⁸² Ces systèmes graphiques, auraient connu une stagnation et finalement, un déclin sous les effets de la traite négrière (entre le XV^{ème} et le XIX^{ème} siècle) et avec la découverte de l'imprimerie en 1434 (Akoha Bienvenu)

⁸³ La notion de "civilisation d'oralité" constitue en elle-même un progrès important au regard des schèmes anciens de l'ethnologie : la civilisation se définissait par l'écriture.

avec la notation graphique. Le système divinatoire fa est un de ces cas plutôt atypiques, ce qui montre toute l'originalité du caractère info-com. du Fa.

4.2.1.3. Du Fa à l'écriture, un moyen de transmission de connaissance

Nous l'avons dit plus haut, la divination fa donne lieu à l'utilisation de la notation graphique des signes ou fadu. La question est de savoir si cette notation graphique est une écriture. Pour les acteurs mêmes du système Fa, la question ne se pose pas. Les Babalawo Yoruba Nago qualifient d'ailleurs les signes de Fa de « iwe ifa », ce qui signifie d'une manière littéralement traduite, ***l'écriture du Fa***. Mais peut-on en toute rigueur assimiler les signes de Fa ou leur notation à une écriture ?

Les recherches d'Envan Dianteill sont de ceux qui se sont penchés sur la question. Et la réponse de l'anthropologue français est sans équivoque : le système de notation des signes de Fa n'est pas une écriture. L'argumentation qui établit cette posture du chercheur français a consisté essentiellement à rappeler les modes d'existence connus ou reconnus d'écriture, puis à examiner à leur lumière, les signes de Fa. Si le système graphique de Fa est une écriture, "on doit pouvoir l'assimiler à un ensemble d'idéogrammes, à un syllabaire, ou à un alphabet⁸⁴. " S'appuyant sur Louis-Jean Calvet, Dianteill fait remarquer qu'on pourrait être tenté d'assimiler les signes de Fa à des idéogrammes. Ces signes satisfont en effet aux critères établis par Calvet : « pictogrammes constitués en systèmes » et plus précisément encore, « dessins représentant des objets ou des idées sans que la tonne phonique de ces objets ou de ces idées, soit prise en compte »⁸⁵. Que des peuples parlant des langues différentes les utilisent, ceci montre selon Dianteill que ces signes sont indépendants de leur prononciation (forme phonique). De plus, leur loi de formation est parfaitement logique et d'ailleurs identique à celle de tous les "systèmes géomatiques". Ces caractéristiques ne suffisent pourtant pas, selon Dianteill, à élever les signes de

Fa à la dignité d'idéogrammes. Deux raisons fondamentales justifient cette réserve. Tout d'abord, les "traces dans la poussière" par lesquelles, on note les fadu, ne permettent pas l'expression claire de n'importe quelle idée. Ensuite, les « odus comportent chacun un grand nombre de significations, ce qui les éloigne de l'univocité des « Idéogrammes. » Pas plus qu'ils ne sont des idéogrammes, on ne peut rapprocher les fadu, ni d'un alphabet, ni d'un syllabaire, les syllabes étant des groupes de consonnes et de voyelles se prononçant en une seule fois. Dianteill en conclut :

« Les odus du fa ne forment pas un système logographique dans lequel les signes notent des mots, ni un syllabaire dans lequel ils notent des syllabes, ni un alphabet dans lequel ils notent des phonèmes, il est impossible de les utiliser pour écrire, c'est-à-dire pour représenter les mots et les idées. On ne peut les composer pour former des phrases ayant du sens »⁸⁶

L'argumentation par laquelle Dianteill refuse le statut d'écriture aux signes de Fa se ramène finalement à peu près à ce syllogisme :

- Il existe trois formes d'écriture : l'idéogramme, le syllabaire et l'alphabet
- les signes de Fa n'entrent dans aucune des catégories ainsi définies
- donc, ils ne sont pas une écriture.

Au plan formel, cette argumentation est intouchable. Elle a le double mérite d'éviter les deux pièges que sont la réduction du champ scriptural à la réécriture alphabétique, puis le "pangraphisme". Mais la réalité des signes de Fa, de l'usage que les Babalawo ou bokonon en font plus précisément, autorise à émettre quelque doute sur la validité de la conclusion de Dianteill. Nous partirons donc de cette réalité et au lieu de se référer comme Dianteill aux trois formes formelles d'écriture identifiées par les linguistes, considérerons la définition générale de l'écriture validée par les linguistes, à savoir, une notation graphique dont le projet est de conserver la parole, et de la rendre durable et transportable.

On devrait ici distinguer deux choses : les fadu en tant que tels sont d'une part, puis de l'autre, leur notation graphique sur le fatè (plateau divinatoire) ou sur

⁸⁶ Dianteill *ibid* page 241

tout autre support matériel, conservable et transportable. Cette notation n'a pas toujours lieu. La configuration que présente le chapelet divinatoire projeté au sol est signe d'un message de Fa. Il porte un nom qui peut être oralement proféré ou graphiquement noté. On contestera à bon droit que le fadu proclamé n'est pas une écriture. On contestera valablement aussi, sauf à faire le jeu du "pangraphisme", que la configuration présentée par le chapelet divinatoire étalé au sol n'est pas en soi une écriture. Par contre, lorsque le bokonon ou toute personne initiée à ce genre de notation, inscrit le fadu révélé par le chapelet et/ou proféré, il y a incontestablement écriture. Disons pour être plus précis, que le jeu ou le geste même de l'inscription est un acte d'écriture, tout comme mérite le nom d'écriture, le résultat dudit geste. La pratique en milieu traditionnel fon au sud du Bénin veut que certains devins remettent à leur consultant, soit unealebasse, soit même un morceau de papier sur lequel est noté, à la craie, ou au stylo, le fadu principal obtenu au cours du procès divinatoire. La question de savoir à quel type d'écriture renvoie cette inscription, est selon nous secondaire, en ce sens précisément qu'elle s'inscrit dans une perspective de classification et non de définition à proprement parler. Tout comme est secondaire, celle des limites de ce système graphique⁸⁷. Ces limites montrent en quoi le Fa constitue un ensemble de dispositifs présents dans un système infocommunicationnel.

⁸⁷ Car en réalité l'argument principal de Dianteill se résume à la fin, aux limites des fadu. Si tes fadu ne sont pas une écriture c'est parce que d'une part, on ne peut s'en servir pour communiquer n'importe quelle idée, d'autre part, un fadu a plusieurs significations. Ces deux arguments ne nous paraissent pas pertinents pour dénier à la notation graphique des fadu. Le titre d'écriture tout d'abord, ce qui définit et valide un système d'écriture comme tel, ce n'est pas sa capacité à couvrir tout l'univers possible des idées exprimables. Autrement, on refuserait au système de notation spécial, propre aux mathématiques par exemple, le titre d'écriture. Ensuite, le fait qu'un fadu renvoie à plusieurs interprétations possibles c'est-à-dire à plusieurs idées possibles ne saurait mettre en cause son statut d'écriture. Ce n'est pas une caractéristique particulière de fa, le fait qu'un signe linguistique renvoie à une pluralité de sens

4.2.1.4. Le mode de transmission du savoir du Fa

Les connaissances sur lesquelles repose le fa tel que pratiqué en Afrique existent dans l'élément de l'oralité. Elles sont des milliers de mythes qui ne sont pas, nous l'avons vu, des contes de fées récités à des fins de distraction. Comme le précise si bien Wande Abimbola, le répertoire oral de ces nombreux mythes constitue un grenier où se trouvent déposés et rangés, les croyances, représentations diverses, mais aussi les savoirs concernant des domaines aussi divers que l'histoire, l'art médical et bien d'autres encore. Son apprentissage se fait dans l'élément d'oralité ; le seul canal par lequel le bokonon ou babàlawo transmet le savoir à son apprenant, c'est celui de l'oralité. On imagine bien que la mémoire est fortement sollicitée dans la mesure où, contrairement à ce qui a cours dans la tradition écrite, les élèves ne peuvent compter ni sur les supports comme les livres et cahiers qui pouvaient lui servir de support d'annotation pour son enseignement. Le processus de formation du Fa se déroule sous le mode oral, à la seule différence qu'à la fin, le bokonon ou Babalawo peut noter sur un bout de papier, le signe ou fadu obtenu, qu'il remet au consultant. Cette possible et brève incursion dans le monde de l'écrit obéit à une vocation mnémotechnique. Cette attitude se justifie par le fait que le consultant peut ne pas avoir sur le champ les moyens d'accomplir la demande prescrite ou les recommandations énumérées.

Or le risque de l'oubli n'est pas exclu, dans ce cas, il suffit de ramener le bout de papier et à la lecture du fadu, les consignes ou les recommandations reviennent en surface.

Un bref commentaire. Premièrement, le risque de l'oubli est perçu et reconnu ; mais il est intéressant de remarquer que ce risque est rapporté ici à la personne du consultant et non au devin bokonon. Deuxième chose : on pourrait comparer le signe inscrit sur papier, non à une ordonnance médicale, mais précisément au résultat d'un examen médical. Le patient qui oublie les médicaments qu'il doit acheter et prendre peut bien se les faire rappeler en montrant à nouveau le résultat des examens qu'il a subis. La comparaison est un peu forcée, elle comporte précisément un trou. En effet, le bokonon est à la fois spécialiste

diagnosticien et thérapeute. Il aurait donc dû faire suivre le résultat du diagnostic d'une « ordonnance rédigée ». L'ignorance de l'écriture ou les habitudes expliquent sans doute qu'il ne le fasse pas.

4.2.1.5. Les mécanismes oraux de conservation et de transmission

Les civilisations n'auraient pas pu survivre elles-mêmes si elles n'avaient pas développé des mécanismes de sauvegarde de leurs recherches et savoirs, leur patrimoine intellectuel et technologique. L'oralité ne pouvant être considérée comme un obstacle absolu de cette sauvegarde, on est obligé de poser l'hypothèse que les sociétés orales disposent de techniques efficaces qui assurent sédimentation et transmission aux savoirs, permettant à ces derniers de traverser les âges, même s'il est difficile de dire, le cas échéant, quel degré d'altération ces savoirs ont pu connaître. Nous examinerons ci-après quelques-uns de ces moyens qui permettent de contourner le danger de l'oubli.

4.2.2. Synthèse

la consultation de Fa est censée poser le diagnostic d'une situation existentielle, en dégagant clairement les influences responsables, mais aussi, en identifiant par là même, les paramètres sur lesquels il sera nécessaire de jouer pour envisager un développement ou un dénouement plutôt heureux ou meilleur tout en tenant compte des situations et du contexte dans lequel le diagnostic est posé. De ce fait, le Fa constitue un milieu ou un espace empreint d'un certain pouvoir caché. Cet endroit apporterait alors une énergie supplémentaire et nouvelle à celui qui le traverserait (Fayard, 2002). Aussi, c'est comme un « *espace partagé de relations en émergence* » (Nonaka & Konno, 1998) qui est une transposition d'un lieu physique (*le bureau ou des lieux de travail dispersés*), *mental (expériences partagées, idées, idéaux) ou toute combinaison de ces éléments*. Il n'a donc pas vocation exclusivement et vaguement prospective, le Fa est avant tout un espace contextuel porteur de sens. Il embrasse ainsi donc le temps dans ses trois dimensions, en installant entre le passé, le présent et le

futur, une connexion que façonne ou informe des entités diverses, les esprits bons ou mauvais, l'univers physique, l'homme lui-même. Certes, le Fa peut être consulté pour un projet, un événement futur. Même dans ce cas, on peut considérer que le verdict de la consultation du Fa, favorable ou défavorable, s'appuie sans le dire expressément, sur des forces dont la mise en réseau permet de formuler ce que d'aucuns considèrent comme un pronostic. Et quand bien même la consultation a rapport à un événement passé ou présent, elle aboutit dans la plupart des cas à la formulation de recommandations pour l'avenir ou pour une amélioration des conditions de vie d'une entreprise humaine. C'est clair, le passé n'intéresse l'homme qu'en fonction du futur qu'il permet d'informer et d'éclairer. Ce rapprochement créé entre le Ba Japonais et le Fa africain, nous pousse à faire une présentation du concept Ba tel que Ikujiro Nonaka et Noboru Konno l'ont défini dans le document « le concept Ba : le soubassement de la création de la connaissance ». Aussi, existe-t-il des points de convergences sur lesquels les pratiquants et spécialistes du fa se mettent d'accord ?

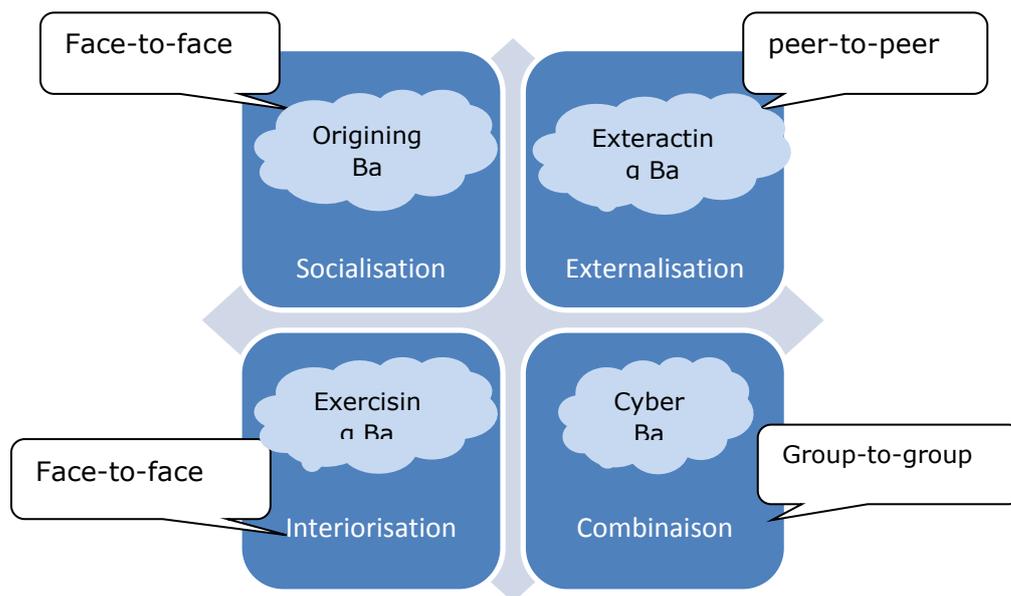
4.3. APPLICATION DU BA AU GROUPE CERCO

Considéré comme le lieu de naissance du modèle SECI, le Ba est défini par Nonaka comme le creuset des processus de création de connaissances issues de la Socialisation, de l'Externalisation, de la Combinaison et de l'Intériorisation. Cette spirale de création et de procréation des connaissances, est un véritable espace riche de terreau fertilisé, c'est au travers du Ba que se forme le « Basho », une sorte d'espace, de moule ou un milieu de transfert des connaissances (d'apprentissage) au sein duquel, se mêlent et s'entremêlent les phénomènes personnalisés et en groupe du Ba ; une perspective située de tous les processus individuels ou collectifs. C'est pourquoi, à chaque contexte ou à chaque phase de la connaissance ou d'un modèle de création et de transmission des connaissances, correspond un Ba spécifique. Ils se regroupent en quatre représentations qui sont : le Ba Originating : (Ba originel), le Ba Interacting, le

Ba Exercising et le Ba Cyber. En définitive c'est le Ba (milieu d'émulation de la connaissance) qui conditionne et définit le modèle qui sera issu du système de création et de la transmission des connaissances. Ainsi, la jointure ou la relation entre ces quatre types d'environnements (Ba) différents aboutit à la spirale des connaissances le « Basho » (Nonaka 1988) qui est l'élément capital et très important pour tout processus de transformation et transmission des connaissances.

4.3.1. Les quatre lieux de naissance de la connaissance

Figure 30 : Rapport entre le modèle SECI et le Ba



Source 6: Extrait de (Nonaka & Konno, 1998)

4.3.1.1. Originating Ba

La phase de la « socialisation » est la phase du modèle SECI qui facilite l'émergence des connaissances existentielles. Le contexte de réalisation et de concrétisation de cette phase est le « Originating Ba » ou « Ba originel ». Il se manifeste par son instinct instantané naturel brut et spontané. C'est un environnement qui est représenté par le temps et un espace spécifique. C'est le temps que doit prendre toute personne de l'entreprise ou pas pour une acquisition de l'expérience ou un partage de connaissance sans pour autant faire recours à un manuel écrit. Il se met en place sans aucune planification ni recommandation et est notamment présent dans toutes les interactions de face-à-face. C'est le cas de l'apprentissage ou de la transmission de connaissance de manière traditionnelle où l'apprenant apprend dans son contexte, dans un environnement qu'il se crée lui-même pour une parfaite assimilation ou une bonne conversion de nouvelles connaissances tacites par des expériences communes à une même société ou à une communauté comme c'est le cas chez les Yoruba Nago dans le « Fa windo » que nous avons du mal à expliquer en français. Il s'agit néanmoins, d'un modèle mental ou d'une confiance mutuelle qui existe ou qui se crée au sein de la communauté Fa, qui se transmet sans une formalité officielle ou sans un centre d'apprentissage formel. L'identification de cette connaissance s'observe et se lit dans les relations qui lient les responsables du groupe cerco aux parents d'étudiants ou aux étudiants eux-mêmes CAPO-CHICHI, (2005). Lors des rencontres informelles dans la cour de récréation, à la cantine, à la bibliothèque, à la cafète ou en un temps plus ou moins bref, par un mécanisme de synchronisation, un certain nombre d'attitudes, de comportements, de commentaires sont pris en compte dans les propositions d'idées pour améliorer ou donner une valeur ajoutée aux services que nous offrons aux étudiants. Le Ba originel désigne avant tout un « contexte d'interaction sociale qui permet le partage et la transmission de modèles mentaux, de croyances, de sentiments et d'expériences » (Nonaka et Konno, 1988). Dans ces conditions, l'évolution des connaissances dites tacites engendre spontanément une nouvelle connaissance tacite de nature existentielle.

4.3.1.2. Interacting Ba

La phase d'« extériorisation » a pour support environnemental l'« Interacting Ba », ou le « Ba interactionnel ». Il sert de support à la transformation de connaissances tacites en connaissances explicites. Ce type de Ba s'inscrit donc dans un enrichissement du Ba Originel puisque les connaissances produites ou transmises doivent aboutir à la construction de « modèles », de « concepts », de « métaphores » ou de toute forme de codifications partageables.

Cependant, à la différence du Ba Originel, le Ba Interactionnel est porté par une pratique volontaire de la part des acteurs qui s'engagent dans une relation de communication socialisée en cherchant à rendre accessible à l'autre leurs connaissances. Ce Ba est donc construit sur une forme de « rationalisation » du discours sur la connaissance. En cela, il s'agit de faciliter la création de connaissances conceptuelles notamment par des rencontres programmées entre des acteurs détenteurs de connaissances tacites. Pour cela, une attention toute particulière est apportée au contexte qui doit permettre le partage sous forme d'une codification des connaissances jusque-là incarnées et donc tacites. De même, les individus qui doivent interagir sont présélectionnés en fonction du résultat espéré et des objectifs visés par l'opération d'interaction. C'est pourquoi, ce type de Ba peut alors prendre la forme d'un dialogue entre pairs.

Cette phase se traduit par les séances de réunion que nous organisons à la direction générale du groupe CERCO, réunions souvent animées par le président du groupe qui lui, détenant un certain nombre de connaissances plus ou moins claires, va chercher la validation et les limites de ces données, de ces informations ou de cette connaissance tout en exposant son idée qui est et demeure encore une connaissance tacite. Dans cette optique, il s'agit pour le président du groupe de rendre accessible une connaissance dite personnalisée aux autres membres d'une direction du groupe CERCO, ou d'une autre annexe de CERCO. Le résultat de cette opération est la production d'informations pouvant être stockées et communiquées à travers une plateforme. Dans un style de management participatif, l'idée nouvelle est donc débattue, amendée, ou perfectionnée, ce qui prend la forme d'une information ou d'une connaissance

codifiée par le biais des tâches qui sont attribuées aux membres de l'organisation. Ainsi, chacun des membres va se l'approprier pour une matérialisation. Cette matérialisation de connaissance va prendre forme d'un espace virtuel qui est le « Ba virtuel » ou le « cyber Ba ».

4.3.1.3. Cyber Ba

La phase de « Combinaison » dans son environnement : le « Cyber Ba » ou le « Ba Virtuel », est le support d'une création de connaissances systématiques qui se fait par la combinaison de connaissances explicites disponibles. Ce Ba est donc le support de la phase appelée « Combinaison ».

Afin de permettre la transformation de connaissances explicites ou des instructions du (président du groupe CERCO) en de nouvelles connaissances explicites, ou la création de connaissances explicites par computation, qui se concrétise dans un type d'environnement est porté par des démarches qualifiées de cartésiennes. Les connaissances produites le sont à partir d'informations et de connaissances que les différents acteurs de la direction générale du groupe CERCO dans cet environnement combinent afin de produire de nouveaux modèles conceptuels. Les modèles obtenus représentent alors des connaissances explicites qui peuvent, à leur tour, servir à d'autres processus combinatoires pour la création de connaissances explicites. Toutefois, les Technologies de l'information et de la communication et tous les autres dispositifs du système d'information mettent à la disposition des différents directeurs du système, un environnement convivial, des structures et des outils permettant de manipuler des connaissances explicites sans avoir besoin de les pratiquer. Ainsi, des algorithmes comme la « demande de tâche », une application qui intègre la centaine d'applications d'un progiciel de gestion intégrée et qui utilise les données des différentes sphères à savoir la gestion financière, les ressources humaines, la scolarité, le patrimoine, la recherche et bien d'autres applications à la demande pour une structuration dans l'exécution des tâches de même que le niveau d'évolution dans l'exécution de chaque tâche. Il est une brique du PGI, qui est utilisée au sein du groupe CERCO et qui permet la capitalisation des

informations et des processus pour une meilleure exploitation des informations et du savoir.

Dans cette perspective, les opérations effectuées par les acteurs de la connaissance ne sont pas liées à une pratique de la connaissance manipulée dans une réalité contextuelle et pragmatique, mais dépendent d'un environnement virtuel de représentation ou de simulation, que cet environnement soit mental ou informatique. C'est pour cette raison que ce type de Ba est qualifié de virtuel. Cette virtualisation qui accompagne la concrétisation de la connaissance chez les acteurs, les ramène dans la routine jusqu'à un niveau où la connaissance explicite est assimilée par l'entité jusqu'à devenir tacite. Ce niveau d'appropriation d'une connaissance explicite dont le résultat se perçoit dans l'action pratique sous la forme de connaissances opérationnelles, est désigné par les termes de « personnification » ou « processus d'incarnation » de la connaissance qui se réalise dans un contexte que Nonaka désigne par le « Ba Opérant ». Il est en liaison avec des théories pédagogiques ou sociologiques comme celles des communautés de pratique.

4.3.1.4. Exercising Ba

L'« Exercising Ba », ou « Ba Opérant », est le support de la phase d'« intériorisation ». Ce Ba constitue la loge de l'accomplissement du processus de transformation des connaissances explicites en connaissances tacites. Cet espace qui permet à la connaissance explicite créée, est partagé au sein d'une entreprise ou d'une organisation et converti en connaissances tacites par des individus. Il est plus rattaché à « l'apprentissage par la pratique » le learning by doing. Il est l'interface d'opérationnalisation des connaissances acquises. Les connaissances explicites, tels que les concepts de produits ou les actions répétitives, les procédés de fabrication, à être actualisés par l'action et la pratique. Dans le cas du Fa par exemple, la répétition des versets ou la lecture répétée des corpus dans un programme de formation aide plusieurs apprenants à comprendre comment la communauté Yoruba Nago est structurée et comment elle fonctionne. Ce Ba est également le « contexte d'expérimentation

personnelle de la connaissance explicite » (Nonaka 1988). En effet, à travers l'espace Opérant, la création de connaissances dites opérationnelles se fait dans l'action par des acteurs de ce milieu (Ba) qui appliquent des connaissances explicites au travers des praxis. Il s'agit alors d'une pratique de la connaissance dans laquelle les mentors, les experts ou les guides peuvent être des éléments du Ba Opérant dont l'enjeu est la création d'une connaissance dite personnalisée.

4.3.2. Relation entre le Modèle SECI, le Fa et le Ba

Le modèle SECI de Nonaka nous enseigne que la création de connaissances est un processus en spirale des interactions entre les connaissances tacites et explicites. Les interactions entre ces types de connaissances conduisent à la création de nouvelles connaissances. D'un point de vue conceptuel, la relation de ces deux catégories de connaissances, montre quatre modes de transformation et de conversion que nous avons illustrés par la Figure 31 Relation entre le BA, le Modèle SECI et le Fa. Cette figure montre les caractéristiques des quatre étapes du processus de conversion de la connaissance. Chacun des quatre modes de conversion peut être compris comme processus d'auto-transcendance. Le modèle SECI ne sert que les grandes lignes de la création de connaissances et l'idée de la transcendance de soi est très abstraite. Cependant, elle peut être mise en pratique. Et c'est sur ce point de transcendance que le mode de stimulation et de la démarche vers le savoir ou vers la connaissance du Fa semble s'accorder avec celui du modèle SECI.

Au début de cette recherche, il a été question entre autres de voir s'il est possible sans trop faire de rafistolage, de repérer des points de comparaison pertinents dans la démarche entre le modèle de transmission des connaissances en milieu Fa que nous avons choisi d'examiner, le modèle de la gestion des connaissances de Nonaka et la pratique à travers une étude empirique dans une structure de formation moderne afin d'en déduire un modèle hybride de capitalisation des connaissances. Autrement, on s'en doute, le risque est grand de voir notre travail prendre l'allure d'une simple comparaison d'analyses distinctes, plutôt juxtaposées prenant en compte des problématiques toutes

aussi distinctes. Encore une fois, nous n'avons pas à exagérer les ressemblances ou les analogies. Mais nous nous sommes rendu compte, au fur et à mesure que nous avançons dans l'exploration du fa et du développement du modèle de capitalisation des connaissances SECI transposé sur le terrain, que nos inquiétudes de départ étaient totalement injustifiées. Point n'a été besoin d'insister pour découvrir des constantes importantes et déterminantes, même si certaines d'entre elles paraissent a priori trop banales pour être mentionnées» comme :

- le contexte oral de la production, de la conservation et de la transmission des savoirs
- l'importance des mythes dans la culture Yoruba Nago
- le caractère plus ou moins secret et ésotérique des savoirs, du moins de certains détenteurs de l'information comme les Babalawos.

La tentation est forte d'ériger ces caractéristiques en déterminants spécifiques au corpus de savoirs de représentations africaines.

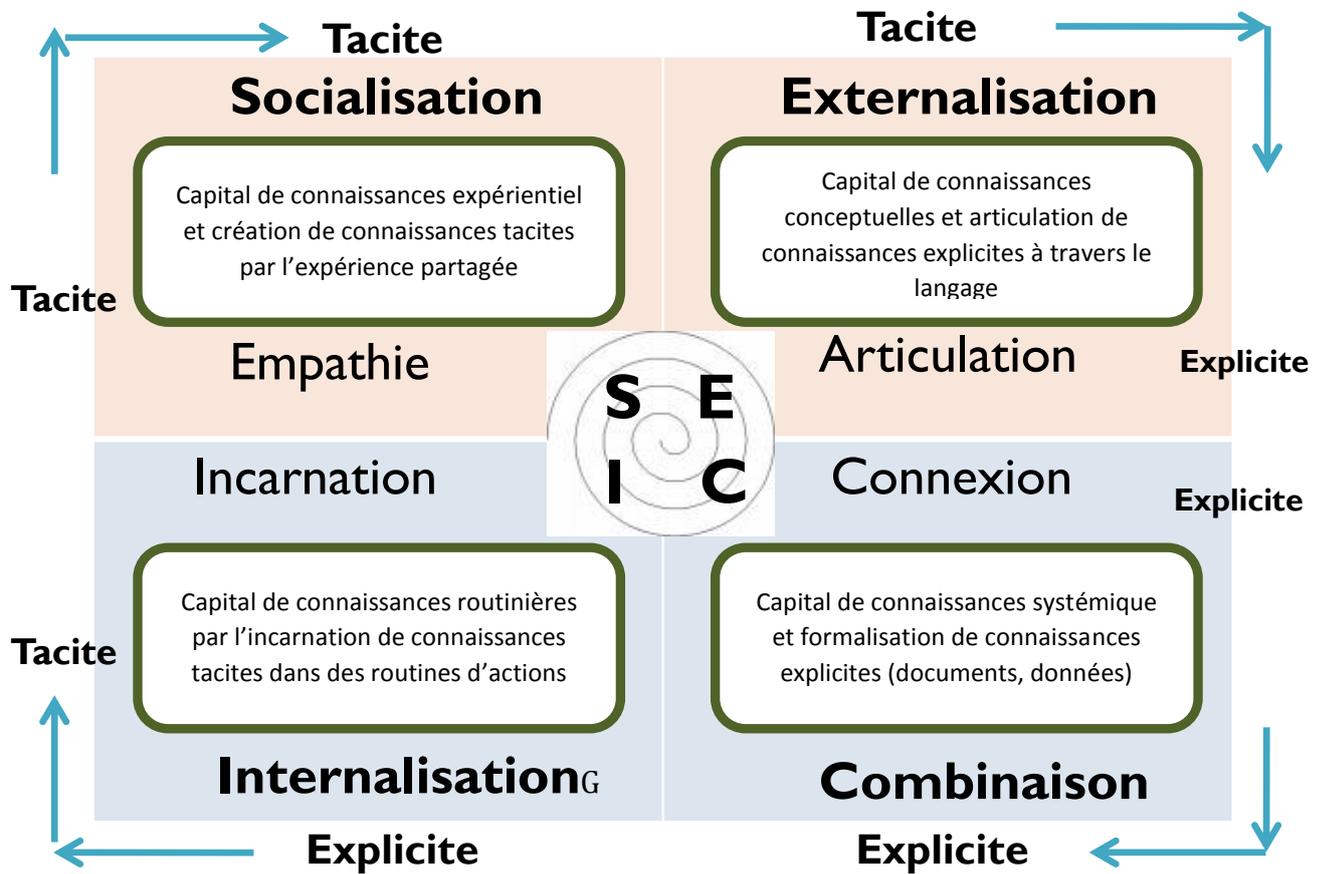
Il se fait pourtant que les traits communs entre le Fa et le modèle de SECI soutenu par son environnement de concrétisation qui est le Ba, se sont révélés à des niveaux plus spécifiques ; il se fait qu'entre le corpus Fa, les rapports sont très étroits et dépassent largement les aspects généraux que nous venons de mentionner. Par exemple, lorsqu'on parle du Fa, l'image qu'on en retient immédiatement c'est son caractère divinatoire, là c'est d'ailleurs sous cet angle que nous l'avons examiné. Or il comporte, nous le rappelons, une dimension de management, de la création de connaissances et l'idée de la transcendance de soi est très abstraite. Cette manière de faire est maintenue avec la migration du système vers les différentes sociétés et nations qui l'ont adoptée. Dans le fa, originellement, il existe donc cette envie légitime et soutenue de tendre vers la pure et sèche vérité donc, vers le savoir. Cette « voie de connaissance..... » (Fassinou, 1986 ; Jaulin, 1966) est considérée comme un espace ouvert sur le passé, le présent et l'avenir, enseignant à l'homme ses liens profonds avec la nature, tout en lui dispensant, grâce aux contes allégoriques liés à chaque arcane, une grande et très profonde sagesse existentielle (Jaulin, 1966). Sa mise

en pratique se traduit par le mécanisme de consultation qui finit par des signes et des pictogrammes tracés sur un support matériel, de telle sorte que les initiés peuvent les lire. Les clients qui ont sollicité la consultation peuvent également, si tel est leur désir, conserver l'écriture du verdict oraculaire et même le soumettre à l'interprétation, à la contre-interprétation plus exactement, d'un autre devin que celui qui a procédé à la consultation. Cette pratique qui est restée vivace chez les pratiquants et les Babalawo du Nigeria et chez leurs frères du sud-est du Bénin les Yoruba Nago de (Kétou notamment), est maintenue dans les pays où le dispositif a été exporté (Cuba, Haïti et en Amérique du sud). Cette pratique qui a été tout le temps sous la protection de la divination, du mythe religieux se retrouve être le fondement du Ba qui est l'ensemble de ces spécificités culturelles et qui a produit une conception différente de la connaissance et des processus de transmission et d'acquisition de celle-ci. Il se manifeste par le modèle SECI qui est démontré par Ikujiro Nonaka et dont Fayard (2006) présente comme un Kata de la création de connaissances. Cette approche particulière de la connaissance, héritière du taoïsme, du bouddhisme qui sont des religions japonaises et qui se caractérisent par le principe de « l'unité », celle de l'humanité et de la nature ; du corps et de esprit ; de moi et de l'autre (Nonaka & Takeuchi, 1995) se veut être le point de similitude du Fa et du Ba. Le Babalawo qui est le prêtre fa est défini comme le sage qui détient la connaissance, celui à qui on doit respect et conseils ; la plupart d'entre eux sont des personnes âgées et sont considérés comme détenteurs du savoir. C'est cela qu'en Afrique un vieillard qui meurt est comme une bibliothèque qui brûle. Pour les japonais, la connaissance signifie la sagesse qui est acquise dans une perspective de la personnalité tout entière. C'est pourquoi dans la culture japonaise, l'expérience personnelle et physique du monde est plus valorisée et encouragée que l'abstraction intellectuelle. Cela a pour conséquence une représentation fusionnelle du corps et de l'esprit, mais aussi, par extension, de l'environnement.

Sur un aspect simple anodin et culturellement reçu au Japon et chez les Yoruba Nago, c'est le signe de salutation qui est le fait que mutuellement l'un s'incline vers l'autre et souvent l'angle d'inclinaison du plus jeune est plus considérable

que celui de l'adulte. Pour le japonais, il existe différentes façons de s'incliner devant son interlocuteur, il varie entre le simple hochement de tête à l'inclinaison parfaite du haut du corps à 45 degrés. Chez les Yoruba Nago, ce geste va du simple hochement de tête à l'inclinaison parfaite du haut du corps à 45 degrés voire à l'accroupissement total. Ces gestes peuvent avoir différentes significations et fonctions, comme l'expression d'une marque de respect, de gratitude ou d'excuse envers son interlocuteur. Dans les deux cultures, ce geste signifie également se mettre à la disposition totale de son hôte ; dans ce cas, plus le degré et le temps d'inclinaison sont plus grands, plus votre salut sera respectueux et formel. Cette richesse en formules de politesse et de civilité dans les deux cultures est le signe du respect de l'humain ; le respect du moi et de l'autre. Il est à remarquer que le contact physique est plutôt inhabituel dans les échanges même au sein du couple. Dans les entreprises, la démocratisation de la poignée de main reste globalement acceptée à cause de la norme et lorsqu'il s'agit d'échanger les contacts (carte de visite), on la remet avec les deux mains tout en vérifiant que le sens de lecture des caractères de la carte est tourné vers votre interlocuteur.

Figure 31 Relation entre le BA, le Modèle SECI et le Fa



CONCLUSION, CONTRIBUTIONS ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

CONCLUSION

Nous sommes parti des différentes définitions élaborées autour des quelques outils et concepts dans le domaine du management des connaissances pour situer le courant épistémologique dans lequel nous nous sommes mis pour conduire ce travail de recherche. Nous avons constaté que l'unité est loin d'être établie sur la définition de l'objet connaissance et des domaines de recherche comme l'anthropologie des savoirs, la définition du Fa pour ne citer que ceux-là. Aussi, des confusions ont-elles été clarifiées comme celle que cache la différence entre la gestion et le management des connaissances. Les différentes recherches et réflexions sur les savoirs et pratiques africains ne répondent pas à la même vocation. Ces différentes recherches, les réalités empiriques de même que l'objectif de cette thèse nous ont positionné dans le courant interprétativiste tout en empruntant quelques outils au courant positiviste. Ce travail de recherche a notamment permis un début de formalisation des techniques de génération de sens et de capitalisation des connaissances chez les Yoruba Nago par la pratique du Fa. Nous avons adopté une approche socio-praxéologique des phénomènes de connaissances tout en rappelant différents principes et quelques facteurs facilitant la transmission du savoir ou de la connaissance. Ces éléments et contextes pouvant favoriser la transmission, nous ont permis d'emprunter le modèle SECI de Nonaka avec une précision des conditions et environnement qui facilitent la contextualisation du modèle SECI : le Ba. Suivant les mêmes logiques et la démarche de Nonaka, et sur la base du modèle traditionnel béninois de la communauté de pratique Fa, nous avons montré comment le modèle traditionnel Fa peut être implémenté dans les entreprises au Bénin, par exemple le groupe CERCO. Ainsi, cette recherche a montré comment le Fa dans sa dimension de consultation met entre parenthèses d'importantes réserves de savoirs. Lesquelles, dans les domaines du management des connaissances,

pharmaco-thérapeutique, cosmogonique pouvaient suffire pour conclure sa consistance. La pratique Fa s'est révélée comme un système complexe, mais très cohérent, exigeant des acteurs que sont les babalawo ou bokonon, une parfaite maîtrise de mécanismes rigoureux de constructions logiques, de combinaisons, de déductions, condition nécessaire pour lire et interpréter le verdict oraculaire sur la base du corpus. Une tradition fondée sur des valeurs et un esprit scientifiques qu'il est bon de reconnaître, de préserver et de développer. Ainsi, force est de constater qu'au-delà des aspects sanitaires, thérapeutiques, pharmacopée et oraculaire, la logique du Fa se présente comme un environnement ou un espace sacré, milieu dans lequel est généré du sens et de la connaissance par la combinaison des connaissances tacite et explicite. Pour les spécialistes, chaque être possède son Fa (son environnement interne propre à lui), chaque groupe d'individu est doté également d'un Fa et l'interaction entre les individus et les groupes d'individus est aussi un milieu sacré supporté par le Fa qui a pour base le kpoli. Nous avons montré dans cette recherche que ce milieu, n'est rien d'autre que la silhouette du milieu dont Kitarô Nishida a fait l'introduction par le concept « Ba » et qui sera développé et réadapté par Shimizu, Nonaka & Konno (1998). En réalité les chercheurs ont défini le Ba comme étant un espace partagé constitué et constitutif des phénomènes d'interactions, désignant ainsi des relations en émergence. Cet espace physique, mental, virtuel ou de toutes autres formes de combinaisons de ces trois éléments est alors présenté comme un « espace-temps » dans lequel des connaissances peuvent émerger. C'est donc ce qui nous a inspiré à l'élaboration du modèle de capitalisation des connaissances sur la base du Fa. Cette déclinaison de notre modèle respecte les principes et les règles de la redéfinition du Ba par Nonaka, Toyama et Nagata (2000) comme « shared context in cognition and action » (Nonaka, Toyama, & Nagata, 2000, p. 8) c'est donc :

- un espace de médiation sociale accessible par des activités collectives réelles ou fantasmées (travail collaboratif ou coopératif, interaction sociale, etc.),

- un espace de médiation sémiotique, par l'information construite, véhiculée et traitée par les agents, mais aussi par les structures interprétatives qui accompagnent nécessairement les messages et leurs contextes
- un espace de médiation sensori-moteur, par la pratique qui impose des actions physiques ou mentales au sein du phénomène de médiation.

Ceci valide la transposition du Ba dans les SIC et a permis à Nonaka d'élaborer le modèle SECI modèle qui reflète le modèle de management et de capitalisation des connaissances au sein du groupe CERCO sur la base du kpoli (environnement mental physique, technologique et cognitif dans lequel le dispositif CERCO est mis en place). Nous avons donc défini et présenté le groupe CERCO, son statut social, son historique et son kpoli. Cette définition de CERCO montre une logique d'entreprise sociale qui intègre les TIC dans un contexte purement africain. Nous avons montré que le kpoli de CERCO est comme un « espace de médiation sémiotique » porteur d'un « potentiel de développement individuel, inter-individuel et collectif », il devient alors un facteur incontournable de capitalisation de connaissances comme de la construction identitaire des employés, des collaborateurs et même de quelques acteurs externes du groupe. Il représente le support invisible et immatériel de l'action située qui se révèle par des actions de compétition et/ou de défi de fait; un support phénoménologique co-construit et maintenu par des acteurs « socialisés », amenés à élaborer, mais aussi à partager des représentations personnelles et communes de la réalité qu'ils expérimentent en étant le vecteur d'un potentiel de connaissances pour celui ou ceux qui y participent ou qui s'y « plongent ».

Le modèle élaboré au cours de ce travail de recherche, met en avant l'interaction sociale et la médiation dans les phénomènes de transmission, de diffusion et de capitalisation de connaissance.

En conséquence, la réflexion et le modèle issus de la pratique du Fa qui sont développés au sein du groupe CERCO constituent une réalité, qui continue de faire ses preuves dans la société ouest-africaine ouvrant ainsi, un potentiel de recherche et d'innovation dans le domaine des sciences de l'information et de la communication. Nous espérons être profitable au développement des travaux

ultérieurs sur des modèles de capitalisation des connaissances sous une base endogène pour que les greffages de modèle que nous observons de part et d'autre puissent contribuer réellement au développement des entreprises africaines ainsi qu'à la réflexion d'autres chercheurs.

CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Les outils de transmission de savoirs identifiés

Deux grandes catégories d'outils de transmission des connaissances émergent de l'analyse de nos résultats : d'une part, les outils fondés sur des contacts directs entre les employés , des outils sociaux de transfert et, d'autre part, ceux basés sur l'utilisation des TIC. Cette division est clairement ressortie lors des entrevues conduites auprès des responsables et agents. Le Tableau 8: Outils de transmission des connaissances, présente ces deux groupes d'outils dans le dispositif.

Tableau 8: Outils de transmission des connaissances

| Outils sociaux | | Outils sur le support des TIC |
|-----------------------|---|---|
| • | Réunions et rencontres de la direction | Système de Visioconférence |
| • | Programmes de formation | Intranet |
| • | Expatriation et « Impatriation » | Bases de connaissances stockées dans les serveurs de PGI Odoo |
| • | Voyages de courte durée vers les autres annexes | Courriels |
| • | Équipes transnationales | Vidéoconférences |
| • | Réseautage des communautés de pratique | Collecticiels |
| • | Sessions d'information | Webcasting |
| • | Communications formelles top-down | Systèmes de messageries instantanés |
| | | |

Ayant tiré ce constat, nous devons apporter quelques précisions concernant (a) l'intensité de l'utilisation de ces outils au sein du groupe CERCO, (b) les caractéristiques particulières des outils technologiques et (c) les particularités des outils sociaux.

(a) L'analyse des propos des répondants révèle que, bien qu'ayant identifié les outils de transfert, chaque direction ou annexe du groupe CERCO a ses préférences en la matière. En d'autres termes, à notre avis, l'énumération de ces outils par les répondants signifie surtout leur disponibilité au sein de l'entreprise, sans nécessairement refléter l'utilisation en pratique de chacun d'eux. Ceci peut être expliqué par un certain « isomorphisme mimétique ». Nous avons également remarqué des préférences personnelles de quelques usagers dans le processus

de capitalisation des connaissances au sein du groupe. Sans que nous ayons procédé à une analyse poussée de la question, la validité apparente laisse présager que plus les usagers ou responsables sont jeunes, plus ils ont recours, pour transférer des connaissances, à des outils de type « technologique », alors que les plus âgées ont tendance, à préconiser les contacts personnels et directs. Cette observation rejoint certaines recherches mettant en évidence la réticence dont font preuve les personnes vieillissantes à utiliser les TIC qu'ils considèrent comme de simple support de l'information.

(b) En ce qui concerne les caractéristiques propres aux outils de transmission des connaissances identifiées, nous pouvons dire que le constat qui découle de nos résultats rejoint in fine, celles qui ont été proposées antérieurement dans les travaux de (Chamoux, 2010 ; Alavi et Tiwana, 2003) et qui mettent en évidence deux façons distinctes de transmettre des connaissances entre entreprises ou à l'intérieur d'elles. Il s'agit d'une interaction directe entre individus ou bien d'une interaction entre des individus et des outils technologiques (Zack, 1999). En plus de confirmer l'existence de ces deux grandes catégories d'outils de transmission, nos résultats permettent de nuancer cette catégorisation. Peu de recherches font une distinction entre les outils de transmission et de simples outils de communication. Cette distinction nous paraît pourtant tout à fait justifiable, car les vidéoconférences, les courriels, les systèmes de messageries instantanées, etc. ne sont que des supports permettant les contacts personnels mais qui, en soi, ne véhiculent pas pour autant une connaissance. A notre avis, les seuls mécanismes de transmission basés sur l'utilisation des TIC pouvant être considérés comme tels sont les outils contenant un certain corpus de connaissances explicites ou de l'information pouvant être éventuellement utilisée par des individus ou des groupes d'individus. A titre d'exemple, nous citons les systèmes experts et l'intranet corporatif, auxquels les employés peuvent se référer pour obtenir des connaissances ou de l'information structurée. Plusieurs utilisateurs et responsables ont insisté sur cette nuance en disant : « qu'on peut appeler quelqu'un ou lui envoyer un mail pour obtenir de l'information, mais il

faut connaître la personne, il faut l'avoir rencontrée auparavant pour que la transmission de connaissances se fasse ». Ces observations nous amènent à deux constats. Premièrement, la catégorisation des outils de transmission proposée dans la littérature nous paraît trop inclusive; il faut, selon nous, faire une distinction entre des outils de transmission et des supports à la communication. Deuxièmement, il nous semble que c'est cette multitude de supports à la communication développés récemment qui explique la contribution ou l'illusion, à notre avis surestimée, des TIC dans le processus de transmission de connaissances. Notre recherche, à l'opposée d'autres études et publications scientifiques qui traitent de l'utilisation des outils technologiques (Alavi et al., 2003 ; Zack, 1999;), remet en cause cette conception, à notre avis, trop technique des modèles de transmissions de connaissances inspirés, entre autres, de la théorie de (Weaver et Shannon, 1963) et de ses dérivés (Szulanski, 1996). Les recherches antérieures montrent que le caractère tacite des connaissances en entreprise et entre humains requiert des outils de transmission qui impliquent des contacts directs entre individus (Almedia et al., 2002; Nonaka et Takeuchi, 1998). A notre avis, ce contact entre individus crée un espace virtuel de sens commun ce qui facilite la transmission. Ce contact direct ne facilite la transmission ou le transfert des connaissances proprement dit que s'il y a un mécanisme de « génération du sens » Garfinkel, (1967 p : 12) entre la personne qui fait la transmission de la connaissance et l'apprenant qui reçoit cette connaissance. Et c'est bien cet espace virtuel que le système Fa facilite de créer et de générer que nous avons tenté de représenter par la figure N°..... et qui est le centre de décision au sein du groupe CERCO d'où l'originalité de notre modèle.

(c) Les outils sociaux de transfert des connaissances constatés dans notre recherche confirment, quant à eux, ceux que l'on retrouve dans d'autres travaux, notamment, dans ceux de Chamoux, (2010) ; Alavi et Tiwana (2003). La liste de ces mécanismes est presque identique ; la différence entre eux se situant plutôt dans la fréquence ou l'intensité d'utilisation d'un mécanisme de transfert ou d'un

autre. Au risque de nous répéter, nous pouvons affirmer, à la lumière de nos résultats, que les mécanismes sociaux de transfert semblent jouer un rôle prédominant lors des transferts de connaissances au sein du groupe CERCO. Outre le caractère largement tacite des connaissances entre les différents employés du groupe, il existe, à notre avis, un autre facteur qui explique la préférence des entreprises pour ce type de mécanismes. L'objectif ultime d'un transfert intra-entreprise de connaissances est de modifier des pratiques organisationnelles et des comportements au sein de l'unité destinatrice. Ainsi, le processus de transfert peut être assimilé à un processus de gestion du changement dont la réussite dépend du climat de confiance entre les parties Crozier et Friedberg, (1996) ; il confère à l'entité **Di Yeku** du Fa. L'utilisation des outils basés sur les contacts personnels et directs entre les employés permet justement d'établir cette confiance créée par la génération du sens, plus facilement que par le biais de bases de données et du mail ou des machines. En ce qui a trait aux outils en tant que tels, nos résultats indiquent que l'expatriation, les programmes de formation et les réunions d'équipes transnationales demeurent les outils les plus fréquemment utilisés par la direction générale du groupe. Cependant, nos résultats indiquent qu'en plus de ces mécanismes «traditionnels» comme le Fa, divers autres mécanismes sont utilisés de plus en plus. Parmi ceux-ci, il faut souligner l'« impatriation » et la « re-expatriation » qui consistent à former au siège social, un gestionnaire ou un employé de la filiale et, ensuite, de l'affecter à nouveau à son pays d'origine ou dans un autre pays selon les besoins de l'entreprise. Le dernier cas enregistré au sein du groupe CERCO est la formation organisée par la direction générale en octobre 2015 sur le PGI Odoos qui a fait déplacer trois spécialistes de chaque domaine à Cotonou pour une durée de 3 semaines. Une autre tendance que nous avons observée est la diminution de la durée d'expatriation au profit d'une multiplication d'expatriations de courte durée et de voyages d'affaires de responsables entre le siège social et les filiales étrangères (entreprise partenaire). Ce cas s'illustre par la formation des jeunes gestionnaires par des partenaires en Chine pour un transfert de compétence sur l'assemblage des

laptop, smartphone et tablette en juin 2014. Les publications scientifiques et professionnelles Capo-chichi et al., (2013); Kiyindou, (2014) font ce constat depuis quelques années. Plusieurs facteurs, tels que l'instabilité du contexte économique global, les changements constants apportés aux structures organisationnelles, la pénurie de gestionnaires dans un domaine spécifique, la recherche de l'équilibre travail-famille, les difficultés liées au « rapatriement » et les conséquences de ce dernier sur le développement de carrière, sont autant de facteurs évoqués pour expliquer cette tendance. Ayant observé des changements au niveau de la durée des mandats d'expatriation et tout en notant la facilité apparente de remplacer les contacts personnels entre individus par des rencontres et des réunions virtuelles, nos répondants sont presque unanimes à affirmer que les contacts effectués par l'entremise d'outils technologiques ne pourront jamais remplacer les rencontres entre personnes. Ces rencontres sont en effet un outil unique pour créer des relations de confiance, la génération du sens avant que la connaissance ne soit acquise avec succès entre les individus et groupe d'individus de l'entreprise.

Les facteurs de réussite du transfert des connaissances au Groupe CERCO

Le tableau ci-dessous représente le croisement entre les termes classiques utilisés pour des managements de connaissance dans les entreprises modernes et ceux qui sont souvent utilisés dans les entreprises locales par le biais de la méthode Fa : explication des entités cf Annexe A : **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** Il est représenté en abscisse (sur première ligne en haut) par les termes Fa en Yoruba Nago et en ordonnée (dans la première colonne à gauche)

Tableau 9 croisement des concepts Fa et des concepts KM utilisés au Groupe CERCO

| Concepts Fa Concepts KM | Gbé Abla | Gbé Aklan | Yeku Ogbé | Yeku Loso | Yeku Obara | Woli Winlin | Di Gbé | Di Bli | Di Osa | Loso Yeku | Loso Winlin | Loso Di | Loso Aklan | Wlin Do Woli | Gbé Medji |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|--------|--------|-----------|--------------|----------------|------------|---------------|--------------------|--------------|
| Gestion des ressources humaines | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestion de la qualité | | | | | | | | | x | | | | | | |
| Gestion des organisations | | | | | | | | | | | x | X | | | |
| Gestion des risques | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Gestion de l'information | | | | | | | | | | x | | | x | | |
| capitalisation | | | | | | x | | | | | | | | | |
| La négociation | | | | | | | | | x | | | | | | |
| Gestion des conflits | | x | | x | | | | | | | | | | | |
| Gestion de la complexité | | | | | x | | | | | | | | | | |
| Analyse stratégique | | | | | | | x | | | | | | | | |

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|---|---|
| Gestion du changement | | | | | | | | x | | | | | | | |
| Gestion de la criticité | | | | | | | | | | | | | | x | |
| L'équilibre | | | | | | | | | | | | | | | x |

Le contexte endogène comme déterminant clé dans le processus de transfert

(1) En comparant les stratégies, adoptées par l'entreprise qui a fait l'objet de l'implémentation de notre modèle (le groupe CERCO), aux outils de transmission utilisés, nous pouvons croire que les deux dimensions stratégiques suivantes influencent le processus de sélection des outils de transmission : la stratégie d'internationalisation et la stratégie concurrentielle. Il est important d'insister sur la signification qualitative de la stratégie d'internationalisation en raison de l'efficacité notoire des transferts de connaissances pratiques critiques dans l'entreprise. Cette approche est soutenue entre autres, par une standardisation et une centralisation des activités alors qu'un des objectifs essentiels de la stratégie transnationale consiste plutôt à faire circuler des connaissances entre les différentes unités de l'entreprise.

Notons que la stratégie d'internationalisation telle que déployée au groupe CERCO ne semble pas avoir d'impact significatif sur le choix des outils de transmission; ce sont plutôt les étapes ponctuelles propres au processus d'internationalisation qui, aux dires des répondants, exigent l'utilisation d'outils de transmission particuliers. En ce sens, nos résultats indiquent que dans le contexte d'une fusion ou d'une acquisition impliquant des compagnies situées dans des pays différents, les entreprises ont surtout tendance à utiliser des outils de transmission basés sur des contacts directs entre les gestionnaires ou responsables de directions des deux compagnies originelles formant la nouvelle entité. Aussi, les équipes transnationales, les voyages de courte durée et surtout l'expatriation, sont les outils de transmission de connaissances les plus usités lors de la période d'intégration de nouvelles unités dans le groupe. A cet égard, nos conclusions corroborent celles de certaines recherches empiriques qui associent, entre autres, le cycle d'expatriation à l'évolution des activités internationales de la structure. La deuxième dimension stratégique qui semble exercer une influence non

négligeable sur le choix des outils de transmission est la stratégie concurrentielle d'une organisation. L'analyse de l'expérience du groupe CERCO nous laisse croire que la stratégie concurrentielle basée sur le leadership des coûts met un accent particulier sur l'utilisation des outils de transmission fondés sur les technologies de l'information alors que la stratégie de l'innovation, ou de la qualité, privilégie l'utilisation des outils de transmission fondés sur le contact direct entre individus.

La culture philosophique comme facteur déterminant

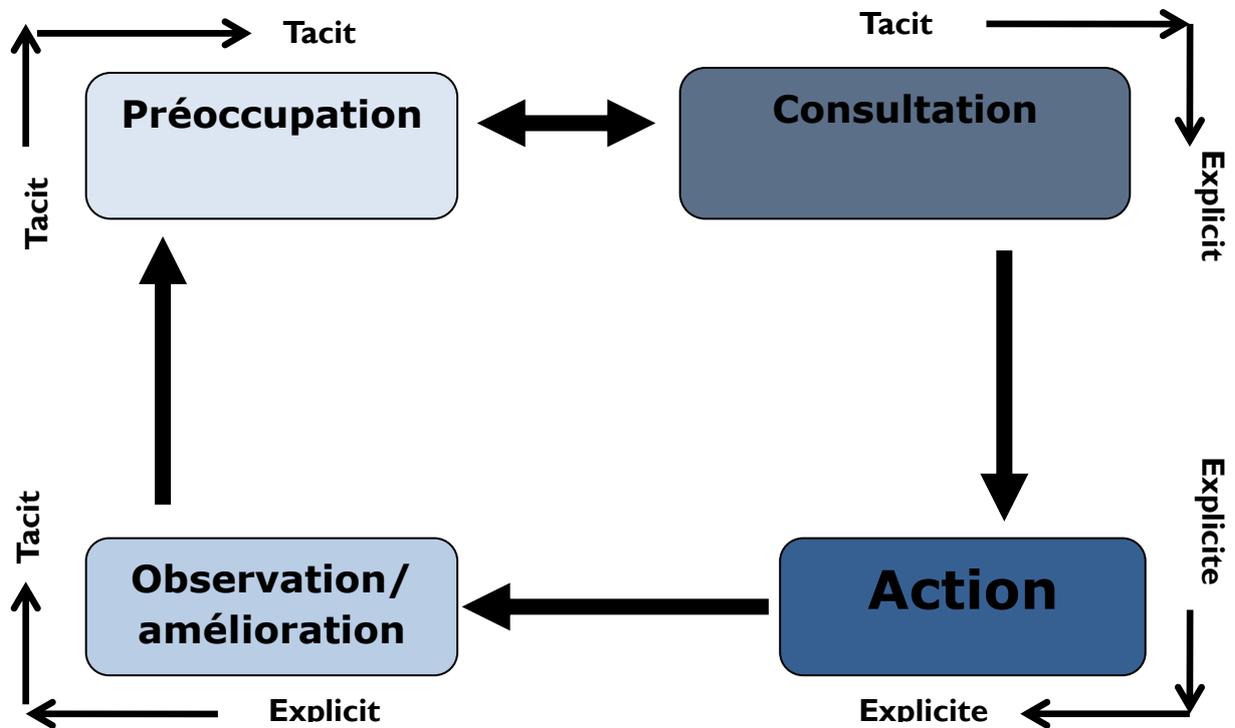
(2) Un autre facteur interne qui semble influencer le choix des outils de transmission est la culture philosophique ou organisationnelle du groupe CERCO. Cette culture est caractérisée par un climat d'ouverture qui se traduit, selon les répondants, et notre opinion par l'habitude de se «concerter» avant que des décisions ne soient prises. Cette concertation implique des rencontres régulières animées en séance restreinte ou élargie, entre personnes et le décideur final ou entre responsables et groupe d'individus ce qui fait appel à l'utilisation des outils de transmission fondés sur le contact direct. Ce type de culture correspond à ce que Levy-leboyer (1998) qualifie de culture fondée sur le respect de l'individu et sur le travail d'équipe. Il est intéressant de mentionner que le travail d'équipe et le respect de l'individu figurent parmi les valeurs clés des règles d'Ifa qui sont représentées par l'entité « **Woli Aklan** »; et ces valeurs déclarées semblent se matérialiser dans le quotidien des règles de gestion du groupe CERCO. Depuis un passé très récent, la nouvelle stratégie est la « virtualisation » des échanges entre le siège social et les filiales, et ceci va au-delà de simples considérations monétaires. Le siège social de CERCO est déterminé à inculquer à sa main-d'œuvre cette façon de communiquer au quotidien pour assurer une cohérence entre la façon de fonctionner à l'interne et son image publique, qui est celle d'une entreprise technologique aidant les individus à communiquer à distance. La communication virtuelle se veut, dans ce cas

précis, une valeur clé ou une caractéristique distinctive du groupe CERCO, car aux dires des responsables, même si la situation financière de l'entreprise s'améliore, la direction compte garder au minimum les contacts en personnes et gérer l'entreprise en se fondant sur les outils de communication technologiques mis à leur disposition. Il est intéressant de mentionner que la « culture virtuelle » va à contre-courant de la pratique actuelle de transfert des connaissances privilégiant plutôt les équipes de travail et les communautés de pratique, lesquelles constituent, selon plusieurs recherches, de meilleurs mécanismes pour véhiculer les connaissances au sein de l'entreprise. Les travaux empiriques de Wenger (2000) insistent sur la nécessité de rencontres entre personnes pour établir les relations de confiance dont une équipe de travail ou une communauté de pratiques a besoin pour être efficace. Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent que les contacts entre personnes demeurent le seul moyen efficace pour transférer des connaissances tacites entre les individus d'une même entité ou même entre organisation toujours par le biais de l'humain. Dans ce sens, certaines recherches théoriques soulignent que les technologies de l'information facilitent la création et le maintien des communautés de pratiques en faisant référence aux développeurs des applications libres Loilier, (2004) dans le cas des « communautés virtuelles », ce qui semble pouvoir s'appliquer à la nouvelle politique de CERCO. Par ailleurs, les recherches empiriques les plus récentes mettent un bémol sur la véritable capacité de ces communautés virtuelles à véhiculer les connaissances. En se basant sur les dernières recherches théoriques et empiriques dans le domaine, Etienne Wenger (2000) propose de faire une distinction entre les communautés, au sens classique du terme, communautés virtuelles, lesquelles ressemblent davantage à des réseaux sociaux axés sur la facilité à communiquer plutôt que sur la création de liens de confiance et d'engagement entre participants.

Synthèse des facteurs déterminants

Pour résumer cette section, nous pouvons dire que nos résultats permettent de confirmer notre proposition dans les hypothèses deux et trois de la recherche qui montrent qu'il existe des règles et des facteurs endogènes dans le domaine du Fa pouvant influencer le choix des outils de transmission de connaissances. Deux dimensions du contexte organisationnel, soit la stratégie concurrentielle et la culture philosophique qui sont basées sur la sociologie du milieu ou qui renvoient aux réalités du terroir, semblent jouer un rôle déterminant sur les outils de transmission de connaissances utilisés par le groupe CERCO. Plus précisément, la stratégie axée sur le leadership des coûts et la « culture de performance » sont associées à une utilisation soutenue d'outils de transmission fondés sur les TIC. Les stratégies axées plutôt sur la qualité et l'innovation, ainsi que la culture de l'innovation, mettant l'accent sur le travail d'équipe, privilégient quant à elles, nettement les « outils sociaux » fondés sur les contacts en personnes. En ce qui concerne la stratégie d'internationalisation, cette dimension ne semble pas affecter de façon significative le choix des outils de transmission. A ce niveau, le choix des outils est plutôt déterminé par des facteurs liés aux étapes du processus d'internationalisation.

Figure 32: Modèle de transformation des connaissances



PERSPECTIVES DE L'ETUDE

Une ouverture vers d'autres recherches

Il faut souligner que, malgré les différences culturelles et institutionnelles existant entre les pays choisis pour conduire notre étude et l'implémentation de notre modèle, il est important de mentionner que ces pays appartiennent tous au même espace socioculturel et économique, celui de l'Afrique de l'Ouest. Si ce modèle avait été expérimenté dans les entreprises n'ayant pas les mêmes corps de métiers et installées dans les pays comme l'Afrique du Sud, l'Afrique du Nord, la Chine, la France ou l'Inde, les résultats de cette recherche ne seraient pas les mêmes du point de vue richesse des données empiriques et apports dans le domaine de l'organisation des connaissances. Notre ambition est d'offrir un modèle plus compréhensible pouvant servir à l'élaboration de systèmes de gestion des savoirs en Afrique où les modèles importés ne répondent pas aux réalités culturelles et anthropologiques. Pour cette raison, le modèle de capitalisation des connaissances Fa trouve sa place dans un contexte organisationnel et sociétal, aussi bien lié au capitalisme cognitif qu'à l'apprentissage. Ceci l'inscrit bien dans une recherche pluridisciplinaire sur la conception, la mise en œuvre, l'appropriation, l'évaluation et l'analyse des usages, des dispositifs numériques pour la valorisation des patrimoines culturels.

Ainsi, sur le plan théorique, ce modèle participe à une réflexion sur comment procéder à une nouvelle représentation de la notion du « Fa » en s'inscrivant dans une démarche intelligible. Cette recherche offre d'autres pistes d'analyse dans une nouvelle compréhension des modèles de capitalisation des connaissances existants. Elle donne une consistance supplémentaire dans la manière de leur implémentation sur le terrain, notamment dans les réflexions en SIC portant sur les problématiques de la capitalisation des connaissances.

5. BIBLIOGRAPHIE

- Akrich, M. (1993). Les formes de la médiation technique. *Réseaux*(60), 97-98.
- Aladaye, A. (1991). Le FA et la science dans sciences et techniques, mensuel de l'actualité scientifique et technique. *mensuel de l'actualité scientifique et technique*, 12.
- Alapini, J. (1950). *Les noix sacrées (Etude complète de fa-Ahide-goun, génie de la sagesse et de la divination au Dahomey)*. Fraise: Monte-carlo.
- Alavi, M. &. (2003). *Knowledge Management: The Information Technology Dimension*, in: Easterby-Smith & Lyles, M. (Eds.) *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge managemen*. Blackwell Publishers.
- Alavi, M. (2000). Managing Organizational Knowledge. Dans R. W. Zmud (Éd.). Cincinnati: Pinnaflex Educational Resources.
- Alfred, S. (1971). L'évolution de la société Guèré. *Tradition et changement dans la société Guéré*, 54.
- Amidon, D. M. (1997/2001). *Innovation et management des connaissances*. (E. Mercier-Laurent, & G. Gruz, Trads.) Paris: Editions d'Organisation.
- Amiel, P. (2004). *Ethnométhodologie appliquée. Éléments de sociologie praxéologique*. Paris: Presses du Lema (Laboratoire d'ethnométhodologie appliquée, Université Paris 8).
- Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*. New York: Oxford University Press.
- Argyris, C. (2001). Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review on Organizational Learning*, 87-109.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Prentice Hall.
- Aubert, J.-E. (2004). Développement et éthologie des peuples : une introduction. Dans *Vers des civilisations mondialisées* (pp. 15-28). l'Aube.
- Bachimont, B. (2009). *Archivage audiovisuel et numérique : les enjeux de la longue durée*. Paris: Hermès.
- Badillo, P.-Y., & Rizza, C. (2004). Transmission des savoirs : le rôle de catalyseur des technologies. Dans J.-P. Metzger (dir.), *Médiation et représentation des savoirs* (pp. 61-71). Paris: L'Harmattan.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Baffoy, T., & Benmahdi, D. (2007). La plateforme pédagogique A.L.I.C.E. : Expérimentations et ambitions pédagogiques. *Questions de Pédagogies dans l'enseignement supérieur* (pp. 90-98). Louvain-la-Neuve: Pu Louvain.
- Baker, M. J. (2004). *Recherche sur l'élaboration de connaissances dans le dialogue : Mémoire de HDR*. Nancy: Université Nancy 2.
- Baker, M., de Vries, E., Lund, K., & Quignard, M. (2003). Interactions épistémiques médiatisées par ordinateur pour la co-élaboration des notions scientifiques. Dans C. Deaudelin, & T. Nault, *Apprendre avec des pairs et des TIC : quels environnements pour quels impacts ?* Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- Ballay, J. P. (1966). DIADEME: a collective knowledge management system (CKMS). *Knowledge Management. Organization, Competence and Methodology*, pp. 265-285.
- Ballay, J.-F. (2002). *Tous managers du savoir ! La seule ressource qui prend de la valeur en la partageant*. Paris: Editions d'Organisation.
- Balmisse, G. (2003). *Gestion des connaissances. Outils et applications du knowledge management* (éd. 2005, 2ème éd.). Paris: Vuilbert.
- Balmisse, G. (2005). *Guide des outils du knowledge management. Panorama, choix et mise en oeuvre*. Paris: Vuilbert.
- Baltz, C. (1998). Une culture pour la société de l'information ? Position théorique, définition, enjeux. *Documentaliste - Science de l'information*, 35(2), 75-85.
- Bandler, R. (2002). *Un cerveau pour changer*. (L. T. Oanh, Trad.) Paris: Dunod.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Bard, A., & Söderqvist, J. (2008). *Les Netocrates*. (P. Sastre, Trad.) Editions Léo Scheer.
- Baret, C., Huault, I., & Picq, T. (2006). Management et réseaux sociaux : Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. *Revue française de gestion*, 93-106.
- Basile, A.-M. (2007). *le code de vie du primitif*. Cotonou: Ruisseaux d'Afrique.
- Basile, K. (1983). *SE et le GBE : Dynamique de l'existence chez les fon*. Paris: S.E.G.
- Bateson, G. (1973). *Steps to an Ecology of Mind : Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*. St. Albans: Paladin.
- Baumard, P. (2003). Les paradoxes de la connaissance organisationnelle. Dans E. Josserand, & V. Perret, *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations* (p. Chapitre 5). Paris: Ellipses.
- Beauvais, M. (2003). *Savoirs-enseignés. Question(s) de légitimité(s)*. Paris: L'Harmattan.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Bellier, S. (2001). *Le e-learning*. Paris: Edition Liaison.
- Benmahdi, D. (2004). *Shinai et Système d'Information - Observation ethnométhodologique de l'existence d'un outil dans un village : Etude du rôle organisationnel de l'outil dans un club de kendo et une société de services*. Mémoire de DESS sous la direction de J.-François Dégremont. Université Paris 8.
- Benmahdi, D. (2008). Retour sur le détournement d'un dispositif pédagogique au profit de la construction d'un dispositif d'information organisationnel institutionnalisé. *4ème colloque Moodlemoot Francophone*. Nantes: Ecole Nationale Vétérinaire de Nantes.
- Benveniste, E. (1968). *Problème de linguistique générale*. Paris: Gallimard.
- Bernard, M. (1961). *La géomancie à l'ancienne côte des esclaves, Travaux et mémoires de l'Institut d'Ethnologie XLH,*. Paris: Nouvelle Edition.
- Beyou, C. (2003). *Manager les connaissances*. Paris: Editions Liaisons.
- Blacker, F., & Mc Donald, S. (2000). Power, mastery and organizational learning. *Organization Studies*, 37(6), 833-854.
- Boughzala, I. (2007). *Management des connaissances en entreprise*. Paris: Lavoisier.
- Bougnoux, D. (1995). *La communication contre l'information*. Paris: Hachette.
- Bourdieu, P. (2000). *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Paris: éditions du seuil essais.
- Bourdieu, P. (2000). *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Paris: éditions du seuil essais.
- Bourdon, I., Vitari, C., & Ravarini, A. (2003). Les facteurs clés de succès des Systèmes de Gestion des Connaissances : proposition d'un modèle explicatif. *8 ème colloque de l'AIM : De nouveaux e-usages ? Leur intégration dans les entreprises et la société*. Grenoble.
- Boyer, V. (1996, avril-juin). Le don et l'initiation, de l'impact de la littérature sur le culte de possession du Brésil. *L'Homme n° 138*, 7-24.
- Brassac, C. (2007). Une vision praxéologique des architectures de connaissances dans les organisations. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 1(1), 121-135.
- Brassac, C. (2008, Décembre). Apprendre pour (et à) capitaliser des connaissances : une étude de cas. *Travail et Apprentissage*(2), pp. 9-24.
- Brassac, C. (2008). L'acquisition de savoirs comme activité située et distribuée. *International Journal of Information Sciences for Decision Making : Informations, Savoirs, Décisions & Médiations*(33).

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization of Science*, 2(1), 40-57.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Balancing Act : How to Capture Knowledge Without Killing It. *Harvard Business Review on Organizational Learning*, 45-59.
- Bruno, G. (1987). Hèviesso et le bon ordre du monde : Approche d'une religion africaine. *Haho*, 230.
- Buisson Lopez, L. (2008). 'Histoire Globale' des SIC et 'histoire singulière' du doctorant en SIC : le jeu du double miroir. *16ème congrès de la SFSIC*. Compiègne.
- Burnett, T. (1924). *Primitive Culture*. New York: 7th ed Brentano's.
- Busino, G. (2007). Matériaux pour l'histoire de la sociologie de connaissance . *Revue européenne des sciences sociales, Tome XLV, N° 139*, pp. 57-190.
- Calot, G. (1967). *Exercices de calcul des probabilités*. Paris: Dunod, p.146.
- Calvet, L.-J. (1984). *La tradition orale. Coll Que sais-je ?* . Paris: PUF, p.127.
- Canguilhem, G. (1972). *La mathématisation des doctrines informes*. Paris: Hermann. p. 237.
- Capo-chichi, A. (2005). *Réussir à 25 ans un exemple africain*. Paris: Multi-Application.
- Capo-chichi, G. (2012). *Gouvernance universitaire: Un PGI au service des étudiants inscrits en distance*. Cotonou: ICWE.
- Capo-chichi, G. (2014). Le modèle du panoptique de Bentham comme stratégie de prise de décision au sein du groupe CERCO. *9th edition of the International Conference on Human System Learning (ICHSL.9) Alternative Learning Systems*. Cotonou.
- Cappelaere, P. (2003). Apprentissage médiatisé : le cas Forma-Sciences. *EIAH 2003 - Annexe*, (pp. 23-26).
- Carley, K. (2010). *ORA User's Guide*. (T. R. CMU-ISR-10-120, Éd.) Carnegie Mellon: University, Institute for Software Research.
- Carré, P. (2005). *L'Apprenance : Vers un nouveau rapport au savoir*. Paris: Dunod.
- Caspar, P. (1999). *Traité des sciences et des techniques de la Formation*. Paris: DUNOD, p. 471- 500.
- Cauvin, J. (1980). *Comprendre la parole traditionnelle*. Issy-les-Mojlineaux. Edition Saint-Paul.
- Chambaz, J. (2007, Octobre). Les métiers d'enseignants-chercheurs. *IFD Mag*(7).

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Chamoux, M.-N. (2010). « La transmission des savoir-faire : Un objet pour l'ethnologie des techniques ? ». *Techniques & Culture*, 54-55 |, 139-161.
- Chanbadal, L. (1969). *Calcul des probabilités 1er cycle*. Paris: Dunod, p 125 .
- Chanier, T., & Cartier, J. (2006). Communauté d'apprentissage et communauté de pratique en ligne : le processus réflexif dans la formation des formateurs. *Profetic : Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 3(3), 64-82.
- Chevallard, Y. (1991). *La transposition didactique : du savoir savant au savoir enseigné*. Grenoble: La Pensée sauvage.
- Chevallard, Y. (1994). *Les processus de transposition didactique et leur théorisation. Contribution à l'ouvrage dirigé par G. Arzac, Y. Chevallard, J.-L. Martinand, Andrée Tiberghien (éds) La transposition didactique à l'épreuve, La Pensée sauvage*.Grenoble.
- Clancey, W. J. (1997). *Situated Cognition: On Human Knowledge and Computer*.Cambridge: Cambridge University Press.
- Claverie, B. (2005). *Cognitique. Science et pratique des relations à la machine à penser*.Paris: L'Harmattan.
- Cohendet, P., Creplet, F., & Dupouët, O. (2000). *Communities of Practice and Epistemic Communities: A Renewed Approach of Organisational Learning within the Firm*.
- Colloque de Cerisy. (2002). *Les nouvelles raisons du savoir*. l'Aube.
- Commission Européenne. (1998). *Teaching, Learning, Information*.Luxembourg: Office des publications officielles des communautés européennes.
- Condamines A. (2005). *Sémantique et corpus*. Paris: Hermès.
- Conein, B. (2004). Communauté épistémique et réseaux cognitifs : coopération et cognition distribuée. *Revue d'Economie Politique*(113), 141-159.
- Corby, R. D. (1999). *Méthode et outils de gestion des connaissances* . Inria: Dunod .
- Corine, A. (2000). *Sommes-nous dans une société du savoir ?*Effective Training News.
- Cossette, P. (2004). *L'organisation. Une perspective cognitiviste*. Quebec: Les Presses de l'Université de Laval.
- Courbieres, C. (2004, février- mars 28 - 01). Documents, signes et savoirs : retour sur l'analyse documentaire. In Partage des savoirs. (L'harmattan, Éd.) *Médiation et représentation des savoirs*, pp. 159-170.
- Courbieres, C. e. (2005). Du bleu horizon à l'horizon documentaire : représentation des savoirs à l'aube de la construction européenne. *In Actes du colloque*

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

international Indice, index, indexation. Colloque international. Lille: Université de Lille III.

- Couzinet, V. (2008, novembre 2008 4-7). Représenter, répertorier, transmettre : formes d'institutionnalisation d'une discipline. *In ANAIS 2008 : 1er Colloque médiations et usages des savoirs de l'information : un dialogue France - Brésil (Réseau MUSSI). Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saude ICICT/FIOCRUZ, 63-81. Rio de Janeiro.*
- Creplet, F. (2001). Le concept de "ba": une nouvelle voie dans l'étude de la connaissance dans les entreprises. *European Journal of Economics and Social Systems, 4(14).*
- Creplet, F., Dupouet, O., Kern, F., & Munier, F. (2003). Dualité cognitive et organisationnelle de la firme au travers du concept de communauté. *15ème édition du séminaire annuel pluridisciplinaire Organisation, Innovation, International (OI2). UTC-Costech.*
- Crozier, & Friedberg. (1977). *L'acteur et le système.* Paris: Le Seuil.
- Cucchi, A. (2006). Capacités relationnelles et communautés de pratiques : le cas des communautés cognitives. *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique.* Annecy / Genève.
- D'Andrade, R. (1995). *The Development of Cognitive Anthropology.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Dall'O, V. (2006). Former les formateurs : la communauté apprenante en réseaux dans le réseau internet. (INRP, Éd.) *8ème biennale de l'éducation et de la formation.*
- Darses, F., Détienne, F., & Willemien, V. (2001). Assister la conception : perspectives pour la psychologie cognitive ergonomique. *EPIQUE 2001, Journées d'étude en Psychologie ergonomique, (pp. 11-20).* Nantes.
- De Surgy, A. (1981). *La géomancie et le culte d'Afa chez les EVHE du littoral.* Paris: Publications orientalistes de France.
- De Vecchi, G., & Carmona-Magnaldi, N. (1996). *Faire construire des savoirs.* Paris: Hachette Education.
- Debray, R. (2001). Malaise dans la transmission. *Cahiers de médiologie(11), pp. 17-33.*
- Degremont, J.-F. (2010). Contribution ethnométhodologique à lecture communicationnelle des pratiques divinatoires. *Cahiers d'ethnométhodologie, 85-97.*
- Demaizière, F., & Dubuisson, C. (1992). *De l'EAO aux NTF : Utiliser l'ordinateur pour la formation.* Paris: OPHRYS.
- Denecker, C., & Kolmayer, E. (2006). *Éléments de psychologie cognitive pour les sciences de l'information.* Villeurbanne: Presse de l'enssib.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Derrida, J. (1967). *L'écriture et la différence*. Paris: Seuil.
- Dewey, J. (1963). *Expérience and education*. (éd. 20e). New York: Collier books.
- Dieng, R; Corby, O; Gandon, F; Giboin, A; Golebiowska, J; Matta, N. (2000). *Knowledge Management. Méthodes et outils pour la gestion des connaissances* (éd. 3ème, 2005). Paris: Dunod.
- Dietrich, A. (2000). *Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines*. Lille: CLAREE, IAE de Lille.
- Dillenbourg, P., Baker, M., Blaye, A., & O'Malley, C. (1996). The evolution of research on collaborative learning. Dans E. Spada, & P. Reiman (Éds.), *Learning in Humans and machine : Towards an interdisciplinary learning science* (A. Midenet, Trad., pp. 189-211). Oxford: Elsevier.
- Dillenbourg, P., Poirier, C., & Carles, L. (2003). Communautés virtuelles d'apprentissage: e-jargon ou nouveau paradigme. Dans A. Taurisson, & A. Senteni, *Pédagogies.net* (pp. 11-48). Montréal.
- Dodier, N. (1993). Les appuis conventionnels de l'action. *Éléments de pragmatique sociologique. Réseaux, n° 62*, 65-85.
- Doise, W., & Mugny, G. (1981). *Le développement social de l'intelligence*. Paris: InterEdition.
- Dominique, V. (2007). Cet obscur objet de connaissances. *Revue d'anthropologie des connaissances. Vol. 1, n° 1*, 5-10.
- Dretske, F. (1999). *Knowledge and the Flow of Information.*: Center for the Study of Language and Informat.
- Drucker, P. (1993). *Au-delà du Capitalisme, la métamorphose de cette fin de siècle* (éd. Edition original "Post-capitalism Society", Butterworth-Heinemann Ltd. , Oxford, Great Britain). Paris: Dunod.
- Dupuy, G. (2007). *La fracture numérique*. Paris: Ellipses.
- Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategy: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems, Summer, vol. 1, n° 18*, 215-233.
- Eco, U. (1992). *Le Pendule de Foucault*. (J.-N. Schifano, Trad.) Paris: Librairie générale française.
- EIAH. (2003). Conception d'une situation d'apprentissage médiatisée par ordinateur pour le développement de la compréhension de l'espace de débat. *Environnements informatiques pour l'apprentissage humain : EIAH* (pp. 355-366). Strasbourg: INRP.
- Ermine, J.-L. (2000). *Les systèmes de connaissances*. Paris: Hermes.
- Ermine, J.-L. (2003). *La gestion de la connaissance*. Paris: Hermès science publications - Lavoisier.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Ermine, J.-L., & Tounkara, T. (2008). Méthodes de cartographie pour l'alignement stratégique de la gestion des connaissances. Dans J.-L. ERMINE, *Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthodes (Traité IC2, série Management et gestion des STIC)* (p. Chap. 4). Paris: Hermès science publications - Lavoisier.
- Ermine, J.-L., Chaillot, M., Bigeon, P., Charreton, B., & Malavieille, D. (1996). MKSM, Méthode pour la gestion des connaissances. (AFCETHermès, Éd.) *Ingénierie des systèmes d'information*, 4(4), 541-575.
- Escarpit, R. (1990). *Théorie générale de l'information et de la communication*. Paris: Hachette.
- Fabre, L. (2006). *L'espace documentaire comme espace de savoir: itinéraires singuliers et imaginaires collectifs, Th. SIC*. Toulouse: Université Toulouse 2.
- Favier L., M. E. (2015). Bibliothèques numériques et humanités digitales : La continuité d'une problématique sur l'organisation des connaissances en lettres et sciences humaines. *Les cahiers du numérique – n° 1*.
- Fayard, P. (2006). *Le réveil du Samouraï. Culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance*. Paris: Dunod.
- Fayard, P.-M. (11 mars 2002). *Culture stratégique et technologies de l'interaction : La voie japonaise de la création du savoir*. Ambassade de France à Tokyo, Service pour la Science et la Technologie. Tokyo: Rapport de Mission.
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2006). *Management de la connaissance : Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance*. Paris: ECONOMICA.
- Filloi, C. (2006). *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF*. Thèse de doctorat sous la direction de B. de Montmorillon. Université Paris Dauphine.
- Flavell, J. H. (1976). Metacognitive aspects of problem-solving. Dans R. & all, *The nature of intelligence*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge. Selected Interviews and Writings, 1972-1977*. New York: Pantheon Books.
- Fransman, M. (1994). Information, Knowledge, Vision and Theories of Firm. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 713-757.
- Gallié, E.-P. (2003, mai). Une grille d'analyse de l'usage des TIC dans les différentes étapes de la coopération technologique. *Sciences de la société*(59), pp. 119-134.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press.
- Gaston, B. (1978). *Le nouvel esprit scientifique*. Paris: P.U.F.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Gaudin, T. (2002). La connaissance ne sera plus ce qu'elle était. Dans *Les nouvelles raisons du savoir* (pp. 309-318). l'Aube.
- Gbaguidi, B. (1981). *Le destin dans la divination: exemple du FA. Mémoire de maîtrise en philosophie*. Calavi, Bénin: Université Nationale du Bénin, 1981.
- Gérard., V. (1996). *Au fond de l'action la conceptualisation*. Paris: PUF .
- Giordan, A., & Saltet, J. (2007). *Apprendre à apprendre*. Paris: Librio.
- Giorgio, A. (1990). *La communauté qui vient : Théorie de la singularité quelconque, traduction RAIOLA Marilène*. Paris: Seuil.
- Glélé, M. A. (1981). *le Danxomè du Pouvoir Adja à la nation fon*. Paris: Edition Nubia.
- Goldman, A. (1987). Foundations of Social Epistemics in Social Epistemology. *Synthese*, 73(1), 109-144.
- Goodwin, C. (1995). Seeing in Depth. *Social Studies of Science*, vol. ° 25, n° 2, 237-274.
- Goody, J. (1979). *La Raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*. Londre: Éditions de Minuit.
- Goria, S. (2006). *L'expression du problème dans la recherche d'informations : application à un contexte d'intermédiation territoriale*. Thèse de doctorat de l'université Nancy 2.
- Granjon, F., Lelong, B., & Metzger, J.-L. (2009). *Inégalités numérique : clivages sociaux et modes d'appropriation des TIC*. Paris: Hermès science publications-Lavoisier.
- Grégoire, R. (1998). *TACT - Communauté d'apprentissage*. (U. d. Laval, Éditeur) Consulté le 2009, sur TéléApprentissage Communautaire Transformatif: <http://www.tact.fse.ulaval.ca/tact2/commune2.0.html>
- Grundstein, M., & Malhotra, Y. (1998). Companies & Executives In Knowledge. *Virtual Library on Knowledge Management*.
- Guy, L. B. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Editions d'Organisation.
- Guy, R. (1992). *Introduction à la sociologie générale. L'organisation sociale*. Paris: Essais.
- Haas, P. (1992). Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination. *International Organization* n° 46, 1-35.
- Hachour .H, S. A. (2008). Une contribution de la sémiotique des systèmes d'action à la gestion des connaissances. *ISDM*, 33-591.
- Hachour, H. (2010). La sémantique des savoirs : méthode de description des communautés épistémiques et de découverte de connaissances. *ISKO Magraibe*.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Hansen, M. N. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, vol. 77, n°2, 106.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (2001). What's Your Strategy for Managing Knowledge ? *Harvard Business Review on Organizational Learning*, 61-86.
- Hatchuel, A. (2002). Gestion des connaissances et capitalisation de l'innovation. Prospective de l'agir contemporain. Dans *Les nouvelles raisons du savoir* (pp. 191-208). L'Aube.
- Henneron, G., Palermi, R., & Polity, Y. (2004). Le partage des savoirs ou les nouveaux habits du mythe de la société de l'information. Dans J.-P. Metzger (Dir.), *Médiation et représentation des savoirs* (pp. 39-50). Paris: L'Harmattan.
- Henri, F., & Lundgren-Cayrol, K. (Décembre 1998). *Apprentissage collaboratif et nouvelles technologies*. Centre de recherche LICEF. Montréal: Bureau des technologies d'apprentissage.
- Hjorland, B. (2008). What is knowledge organization (KO)? *Knowledge Organization*, vol. 35, no.2/3, 86-101.
- Hodge, G. (2000). *Systems of Knowledge Organization for Digital Libraries: Beyond Traditional Authority Files*, The Digital Library Federation Council on Library and Information Resources. Consulté le 13 12 , 2013, sur <http://www.clir.org>: <http://www.cl>
- Hountondji, P. (. (1994). Les savoirs endogènes. 345.
- Hountondji, P. (1977). *La «philosophie africaine»: critique de Pethnophilosophie*. Paris: masper.
- Hountondji, P. (1988 b). *L'appropriation collective du savoir: tâches nouvelles pour une politique scientifique*. Genève: Afrique vol XXVI.
- Hounwanou, R. (1984). *Le FA: une géomancie divinatoire du golfe du Bénin (pratique et technique)*. Lomé: NEA.
- Houssaye, J. (1988). *Le triangle pédagogique* (éd. 3ème édition, 2000). Berne: Peter Lang.
- Hudon Michèle, H. W. (2010). Organisation des connaissances et des ressources documentaires. *Les Cahiers du numérique 3 Vol. 6*, 9-38.
- Hutchins, E. (1980). *Culture and inference: a Trobriand case study*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge: MIT Press.
- IMS. (2003, Février 07). *Learning Designe, version final specification approved by the IMS Technique Board* . Consulté le 02 15, 2003, sur <http://www.imsgbal.org>: <http://www.imsgbal.org/learningdesign/index.cfm>

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Ingham, M. (1997). Introduction à l'édition française. Dans I. Nonaka, & H. Takeuchi, *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante* (pp. 1-20). Bruxelles: De Boeck.
- Jean-Marc, F. (1997). *Connaissances et savoir-faire en entreprise (intégration et capitalisation)*. Paris: HERMES.
- Jean-Pierre, B. (2004). *Les nouveaux travailleurs du savoir*. Paris: Editions d'Organisation.
- Jean-Yves, P. (2003). *Le manuel du Knowledge management*. Paris: DUNOD.
- Jocas de, Y. (1996). *Théorie générale de l'information. Assises formelles du savoir et de la connaissance*. Paris: Les Edition Logiques.
- John, T. D. (1998). Capturing value from knowledge assets: The New Economy, Markets For Know-How, And Intangible Assets. *California Management Review*, 40 (3).
- Kakpo, M. (2000). Le FA et ses ressources littéraires hier et aujourd'hui. *Africultures n° 31*.
- Kant, E. (2001). *Critique de la raison pure* (Vol. 6e édition). Paris: Presses universitaires de France.
- Karl, R. P. (1978). *La logique de la découverte scientifique 1934 [trad . Nicole Thysem- Rutten et PU De vaux,]*. Paris: Payot.
- Kiyindou, A. (2010). La communication à l'épreuve des mutations économiques. *communication et organisation*, 178.
- Knorr Cetina, K. (1981). *The manufacture of knowledge*. Oxford: Pergamon Press.
- Kolmayer, E. (2004). Listes de discussion et mutualisation des connaissances. Dans J.-P. Metzger (dir.), *Médiation et représentation des savoirs* (pp. 73-83). Paris: L'Harmattan.
- Kossou, A. (1986). *Approche Sociologique de reflet paupérisant des cérémonies en milieu Gun Ife Yoruba: province de l'Ouémé .Mémoire de maîtrise en sociologie*. Calav: Université d'Abomey CALAVI.
- Koussouris, S. .. (2009). Digging Into The Real-Life Enterprise Interoperability Areas Definition And Overview Of The Main Research Areas. Dans *Digging Into The Real-Life Enterprise Interoperability*. National Technical Unlverslty of Athens Iroon Polytechniou 9 Str.: Zografou. 157 73. Athens. Greece.
- Lallich-Boidin, G. (2007). Recherche documentaire et traitement de l'information. Dans S. Olivesi, *Introduction à la recherche en SIC* (pp. 95-113). Grenoble: Presses universitaire de Grenoble.
- Lamizet, B., & Silem, A. (1998). *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*. XXX: Ellipses.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Lassalle, J.-M. (2004). Apprentissage, adaptation et cognition. Dans J. Vauclair, & M. Kreutzer, *L'éthologie cognitive* (pp. 49-75). Paris: Ophrys.
- Latour, B. (1999). *Pandora's Hope*, . Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Lave, J. (1988). *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Le Coadic, Y.-F. (2006). *La science de l'information* (éd. 3e édition). Paris: P.U.F.
- Le Moigne, J.-L. (1977). La théorie du système général. Théorie de la modélisation. *Systèmes. Décisionel. Système de gestion*, 272.
- Le Moigne, J.-L. (2003). *Le constructivisme - Tome 3 - Modéliser pour comprendre*. Paris: L'Harmattan.
- Le Ny, J.-F. (1989). *Science cognitive et compréhension du langage*. Paris: PUF.
- Lebrun, M. (1999). *Des technologies pour enseigner et apprendre* (éd. 3ème, 2007). Bruxelles: De Boeck.
- Lebrun, M. (2005). *eLearning pour enseigner et apprendre. allier pédagogie et technologie*. Louvain-la-Neuve: Academia-Bruylant.
- Lecerf, Y. (1985). Lexique Ethnométhodologique. (U. Paris-VIII, Éd.) *Pratique de formation spécial « Ethnométhodologies »* (11-12 spécial).
- Legroux, J. (1981). *De l'information à la connaissance*. (C. N. Pédagogie, Éd.) Chaingy: Mesonnance.
- Lévi-Strauss, C. (1966). *Pensée concret*. Paris: Plon.
- Lévy, P. (1997). *L'Intelligence collective : Pour une anthropologie du cyberspace*. Paris: La Découverte.
- Lévy-Bruhl, L. (1922). *La mentalité primitive*. Paris: Les presses universitaires de France.
- Levy-leboyer, C. (1998, Octobre). "La motivation dans l'organisation modèle stratégique". Consulté le Octobre 24, 2015, sur http://www.cnam.fr: http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FI CHIER=1295877018085
- Lewandowski, J.-C. (2003). *Les nouvelles façons de former*. Paris: Edition d'Organisation.
- Lhuillier, J.-N. (2005). *Le management de l'information : des données aux connaissances et aux compétences*. Hermès science publications-Lavoisier.
- Lippoldt, D. (2008). *Actifs immatériel et création de valeurs Rapport de synthèse de l'OCDE*. Consulté le 10 01, 2013, sur www.oecd.org: <http://www.oecd.org>

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Loilier, T. (2004). « Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres ». *M@n@gement /3 (Vol. 7)*, 275-306.
- Lonchamp, J. (2003). *Le travail coopératif et ces technologies*. Paris: Hermès science publications-Lavoisier.
- Lucas. (1948). *The RELIGION OF THE YORUBA*. Lagos: CMS Book- shop.
- Machlup, F. (1983). Semantic Quirks In Studies of Information. (F. M. Mansfield, Éd.) *Study of Information*.
- Marchand, L., & Loisier, J. (2004). *Pratiques d'apprentissage en ligne*. Montréal: Chenelière Education.
- Martinet, A. (1991). *Eléments de linguistique générale*. Paris: Armand Colin troisième édition.
- Masciotra, D. (1996). *La genèse de la relation à l'Autre : de la symbiose à l'extériorité et à l'intériorité*. 64. Archives de psychologie.
- Maslow, A. H. (1966). *Psychology of Science: A Reconnaissance*. Harper and Row.
- (2005). Education et complexité. Dans M. Mathien, *La "société de l'information" : Glossaire critique* (pp. 61-63). Paris: La documentation Française.
- Maupoil, B. (1988). *la géomancie à l'ancienne Côte des esclaves*. Paris: Institut d'Ethnologie.
- McLuhan, M., & Fiore, Q. (1967). "Time" has ceased, "space" has vanished. We now live in a global village... a simultaneous happening. Dans *The medium is the message* (pp. 62-63). Middlesex: Penguin Books.
- Mead, G. H. (1934/2006). Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist. *Traduction française : L'esprit, le soi et la société*, D. Cefaï et L. Quéré. Paris: Presses Universitaires de France. Chicago: The University of Chicago Press.
- Métivier, M. (1968). *Notions fondamentales de la théorie des probabilités , maîtrises de mathématiques*. Paris: Dunod.
- Mevarech, Z. R., & Paul H, L. (1992). Peer-based interaction at the computer: Looking backward, looking forward. *Learning and Instruction*, 2, pp. 275-280.
- Meyriat, J. (1983). De la science de l'information aux métiers de l'information. *Schéma et Schématisation*, n° 19, 65-74.
- Michèle, S. (1994). *Les paysans français Le travail, les métiers, la transmission des savoirs*. Paris: L'Harmattan.
- Mingasson, M. (2002). *Le guide du e-learning. L'organisation apprenante*. Paris: Edition d'Organisation.
- Moity-Maïzi, P. (2011). « Interroger la localisation et la circulation des savoirs en Afrique ». *Revue d'anthropologie des connaissances (Vol. 5, n° 3)*, 473-491.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Monteil, C. (1930). *Les empire du Mal*. Paris: Larose .
- Morin, E. (1986). *La méthode : La connaissance de la connaissance* (Vol. III). Paris: Seuil.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe* (éd. réédition, 2005). Paris: Seuil.
- Morin, E. (2007). *Vers l'abîme ?* Paris: L'Herne.
- Moulero, T. (1964). *Histoire et Legende Tchabè (Savè)*. Porto Novo: Etudes dahoméennes.
- Moulier Boutang, Y. (2008). *Le Capitalisme Cognitif : La Nouvelle Grande Transformation*. Amsterdam.
- Mucchielli, R. (1972). *Les méthodes actives : Dans la pédagogie des adultes* (éd. 10ème édition, 2006). Issy-les-Moulineaux: ESF Editeur.
- Mucchuelli, A. (1995). *Les sciences de l'information et de la communication* (éd. 4ème édition, 2006). Paris: Hachette.
- Mucchuelli, A., Corbalan, J.-A., & Ferrandez, V. (1998). *Théorie des processus de la communication*. Paris: Armand Colin.
- Mumford, L. (1950). *Technique et civilisation*. (D. Moutonnier, Trad.) Paris: Seuil.
- Mustafa El Hadi, W. e. (2013). « Organisation des connaissances et des ressources documentaires, De l'organisation hiérarchique centralisée à l'organisation sociale distribuée », *Les Cahiers du Numérique, vol. 6, no3*, pp. 9-38.
- Mustafa El Hadi, W. F. (2015). Bibliothèques numériques et humanités digitales : La continuité d'une problématique sur l'organisation des connaissances en lettres et sciences humaines. *Les cahiers du numérique – n° 1*.
- Mustafa El Hadi, W. H. (2010). Organisation des connaissances et des ressources documentaires. *Les Cahiers du numérique 3 Vol. 6, 9-38*.
- Nishida, K. (1990). *An Inquiry into the Good*. (M. Abe, & C. Ives, Trans.) New Haven and London: Yale University Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science, 5(1)*, 14-37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998, été). The Concept of "Ba" : Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review, 40(3)*, 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles: De Boeck.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419-436.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Nonnon, E. (1996). Activités argumentatives et élaboration de connaissances nouvelles: le dialogue comme espace d'exploration. *Langue Française*, 112, 67-87.
- Notais, A. (2008). La mobilité interne : un moment privilégié de création du Ba ? *International Journal of Information Sciences for Decision Making : Informations, Savoirs, Décisions & Médiations*(33).
- Nouhouayi, A. (1980). *Vers une nouvelle philosophie de développement en Afrique noire. (Thèse de doctorat d'Etat)*. Paris.
- Olodum, I. C. (1962). *OLODUM ADURE GOD IN YORUBA BELIEF*. London: longman.
- Omosade, A. (1976). Ifa : An Exposition of ifa Literary Corpus. *Ibadan: Oxford university Press*, 256.
- Ouni, A., & Dudezert, A. (2004). État de l'art des approches de définition du Système de Gestion des Connaissances (SGC). *9ème colloque de l'AIM : Systèmes d'information : perspectives critiques*. INT-Evry.
- Papert, S. (1981). *Le Jaillessement de l'esprit : ordinateur et apprentissage*. Tour: Flammarion.
- Patridge, D. (1996). Representation of Knowledge. Dans M. A. Boden (Éd.), *Artificial Intelligence* (pp. 55-89). San Diego: Academic Press.
- Pea, R. D. (1993). Practice of distributed intelligence and designs for education. Dans G. Salomon (Éd.), *Distributed cognition : Psychological and educational considerations* (pp. 47-87). New York: Cambridge University Press.
- Peillon, S., Boucher, X., & Jakubowicz, C. (2006, avril). Du concept de communauté à celui de « ba » Le groupe comme dispositif d'innovation. *Revue Française de Gestion*, 32(163), pp. 73-90.
- Perret-Clermont, A.-N. (2000). *La construction de l'intelligence dans l'interaction sociale*. Bern: Peter Lang.
- Perriault. (2002). *L'Accès au savoir en ligne*. Paris: Odile Jacob.
- Pharo, B. e. (2011). *Sociologie et connaissance. Nouvelles approches cognitives*. Paris: CNRS Éditions.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Philippe, Z. (1995). *Le travail est un événement*. Paris: l'Harmattan.
- Philonenko, A. (1967). Introduction : Kant et le problème de l'éducation. Dans E. Kant, *Reflexion sur l'éducation* (A. Philonenko, Trad., éd. 8ème, 2004, pp. 11-90). Paris: Vrin.
- Piaget, J. (1969). *Psychologie et pédagogie* (éd. réédition Folio Essais, 2008). Paris: Denoël.
- Pierre, A. (1992). *Hessai d'épistémologie et d'esthétique du FA : éléments pour le développement (Mémoire de Maîtrise en philosophie)*. Calavi, Atlantique, Bénin: Université Nationale du Bénin.
- Poitou J-P. (2007). Des techniques de gestion des connaissances à l'anthropologie des connaissances . *Revue d'anthropologie des connaissances 1 Vo 1, n° 1*, 11-34.
- Poitou, J.-P. (1999). *Ce que « savoir s'y prendre » veut dire: ou du dialogue homme machine*. CREPCO, CNRS/Université de Provence: HERMES 25.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: Editions The University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Poli, R. (1996, July 15-18). Ontology for knowledge organization. *in Knowledge organization and change: Proceedings of the Fourth International ISKO Conference*, 313-319.
- Prax, J.-Y. (2003). *Le manuel du Knowledge Management. Une approche de 2e génération*. Paris: Dunod.
- Prospère, L. (1970). *La conception de la personne dans la pensée traditionnelle Yoruba « Approche phénoménologique »*. Fribourg, Herbert: Lang & Cie SA.
- Quettier, P. (2007). *Les Dispositifs d'Ingénierie Socio-Cognitive : Une contribution ethnométhodologique aux Sciences de l'Information et de la Communication*. Mémoire d'Habilitation à Diriger les Recherches en Sciences de l'Information et de la Communication, sous la direction de P. Lardellier. Université Paris 8.
- Quignard, M., Baker, M., Lund, K., & Séjourné, A. (2003). Conception d'une situation d'apprentissage médiatisée par ordinateur pour le développement de la compréhension de l'espace du débat. *Actes Colloque EIAH*, 355-366.
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes & les technologies: Approche cognitive des instruments contemporains* . Paris: Armand Colin.
- Rancière, J. (1987). *Le maître ignorant: Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle* (éd. réédition 10-18, 2004). Paris: Fayard.
- Raynal, F., & Rieunier, A. (1997). *Pédagogie : dictionnaire des concepts clés. Apprentissages, formation et psychologie cognitive*. (éd. 5ème édition, 2005). Paris: ESF.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Reboul, E. (1977). *Information et pédagogie*. Paris: Casterman.
- Reboul, O. (1980). *Qu'est-ce qu'apprendre ? Pour une philosophie de l'enseignement*. Paris: PUF.
- Reix, R. (2004). *Système d'information et management des organisations* (éd. 5e édition). Paris: Vuibert.
- Rézeau, J. (2001). *Médiatisation et médiation pédagogique dans un environnement multimédia : Le cas de l'apprentissage de l'anglais en Histoire de l'art à l'université*. Thèse de doctorat sous la direction de M. PERRIN. Université Bordeaux 2.
- Rivallain, J. I. (2000). *Yoruba : Masques et rituels africains* (éd. 148-150). Paris: Edition Hazan.
- Robert, J. (1966). *La Géomancie : analyse formelle*. Paris: Mouton & co.
- Roger, C. (1950). *L'homme et le sacré*. Paris: Gallimard.
- Romainville, M. (1993). *Savoir parler de ses méthodes : metacognition et performance à l'université*. Bruxelles: De Boeck.
- Rouault, J., & Miège, B. (2003). Approches et fondements. Dans B. Miège, *communication personnes-systèmes informationnels* (p. 21-40). Paris: Hermès science publications-Lavoisier.
- Rouault, J., Fondin, H., & Guyot, B. (2003). Introduction à l'ouvrage. Dans B. Miège, *Communication personnes-systèmes informationnel*. Paris: Hermès science publications-Lavoisier.
- Rousseaux, F., & Bouaziz, T. (2005, septembre). *L'invention des Connaissances par les informaticiens*. Consulté le 2008, sur Texto !: <http://www.revue-texto.net/1996-2007/Inedits/Rousseaux/Rousseaux-Bouaziz.html>
- Roy, M.-C. (2005). Les technologies de soutien pour la gestion des connaissances. Dans *Gestion stratégiques des connaissances* (pp. 157-168). Québec: Presses de l'Université de Laval.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40 (3): 80-90.
- Salembier, P., & Zouinar, M. (2006). Pas de coopération sans partage ! Le partage d'information comme régulateur de la cognition individuelle et collective. Dans F. Jeffroy, J. Theureau, & Y. Haradji, *Relation entre activité individuelle et activité collective* (pp. 55-75). Toulouse: Octares.
- Saussereau L., S. F. (2002). *Regards croisés sur le management du savoir*. Paris: Editions d'Organisation.
- Schreyogg, G. & E. (2007). How Dynamic can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, vol. 28, 913-933.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Schütz, A. (1962). *Collected papers I : The problem of social reality*. The Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Schütz, A. (1964). *Collected papers II : Studies in social theory*. The Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Schütz, A. (1998). *Elements de sociologie phénoménologique*. (T. Blin, Trad.) Paris: L'Harmattan.
- Seligman, C. (1935). *Les races de l'Afrique*. Paris: Editions Payot.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Random House.
- Simon, H. (1969). *The science of the artificial*. Cambridge: MIT Press.
- Simonin, B. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances,. *Strategic Management Journal* 20, 595-623.
- Simpson, J. (2004). *La mort suspendue*. Grenoble: Glénat.
- Skinner, B. F. (1968). *The Technology of Teaching* (éd. La révolution scientifique de l'enseignement, 1968). (A. Richelle, Trad.) Bruxelles: Dessart.
- Soenen, G. (2006, avril). Les déterminants du fonctionnement communautaire : Une étude comparative. *Revue française de gestion*, 32(163), 139-154.
- Spender, J.-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*(17, Winter Special Issue), 45-62.
- Suchman, L. (1993). Response to Vera and Simon's Situated action : a symbolic interpretation. . *Cognitive Science*, 17, 71-75.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 27-43.
- Takuan, S. (1987). *Mystères de la sagesse immobile*. (M. Shibata, & M. Shibata, Trads.) XXX: Albin Michel.
- Tennis, J. (2008). Epistemology, Theory, and Methodology in Knowledge Organization: Toward a Classification, Metatheory, and Research Framework. *Knowledge Organization* vol. 35, no 2/3, pp. 102-112.
- The World Bank. (1999). *World development Report 1998/99 : Knowledge and Information for development*. Oxford University Press.
- Theureau, J. (2005, Juin 28). *Les principes de la connaissance scientifique de la complexité technico-organisationnelle selon le programme de recherche 'cours d'action' en 17 questions*. Récupéré sur COURSDACTION.net: <http://www.coursdaction.net/08-nonpublies/2005-JT-T22.pdf>
- Trahand, J., & Favier, M. (2003). Salle de décision et stratégies coopératives. Dans B. Miège, *Communication personnes-systèmes informationnels* (pp. 103-114). Paris: Hermès science publications-Lavoisier.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Trocmé-Fabre, H. (1999). *Réinventer le métier d'apprendre*. Paris: Editions d'Organisation.
- Tsoukas, H. (2005). *Complex Knowledge: Studies in Organizational*. New York: Editions Oxford.
- UNESCO. (2005). *Vers les sociétés du savoir*. Paris: Editions UNESCO.
- Vodouhè, B. (1985). *Le Vodoun (mémoire de maîtrise en Sociologie)*. CALAVI: Université Nationale du Bénin.
- Vygotski, L. (1934/1997). *Pensée et langage* (éd. originale en russe publiée en 1934). (F. Sève, Trad.) Paris: La Dispute.
- Vygotski, L. (1978). *Mind and Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Massachusetts: MIT Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weil-Barais, A. (1993). *L'homme cognitif* (éd. 4ème édition, 1998). Paris: PUF.
- Weil-Barais, A. (2004). *Les apprentissages scolaires*. Paris: Bréal.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Wenger, E., & Snyder, W. M. (2001). Communities of Practice : The Organizational Frontier. *Harvard Business Review on Organizational Learning*, 1-20.
- Wenger, E., McDermott, R., & M. Snyder, W. (2002). *Cultivating community of practice*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Wenger, E., White, N., & Smith, J. D. (2009). *Digital Habitats : stewarding technology for communities*. Portland: CPsquare.
- Winkin, Y. (2001). *Anthropologie de la communication* (éd. 1ère 1996). Seuil.
- Winslow Taylor, F. (1967). *La direction scientifique des entreprises*. Marabout.
- Wittgenstein, L. (2001). *Tractatus logico-philosophicus*. Paris: Gallimard.
- Wolton, D. (2005). Communication. Dans *La "société de l'information" : Glossaire critique* (pp. 46-47). La documentation Française.
- Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, (41)3:125-146.
- Zacklad, M. (2008),). « Participative documentary spaces and governance », *International Journal of Sustainable Development*, vol. 11, nos. 2/3/4, pp. p. 247-261.
- Zacklad, M. (2004, Octobre 12-13). Transférabilité des connaissances : une reconceptualisation de la distinction tacite / explicite. Dans *Actes du colloque "En route vers Lisbonne" : 1er colloque luxembourgeois sur l'économie de la connaissance dans une perspective européenne*. Luxembourg.

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

- Zacklad, M. (2007). Réseaux et communautés d'imaginaire documédiatisées. Dans R. Skare, N. W. Lund, A. Verheim, & P. L. Inc (Éd.), *A document (Re)turn : Contributions from a Research Field in Transition* (pp. 279-297). Frankfurt.
- Zackld, M. (2010b). Evaluation des Systèmes d'Organisation des Connaissances. *Les cahiers du numérique, vol. 6, no 3*, 133-166.
- Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence* (éd. 2e édition). Paris: Editions Liaisons.
- Zittoune, T., Perret-Clermont, A.-N., & Carugati, F. (1997). Note sur la notion de conflit socio-cognitif. *Cahiers de Psychologie*(33), 27-30.

Webographie complémentaire

- CASOS (Groupe de recherches et développements en logiciels d'analyse statistiques) : http://www.casas.es/cmu.edu/computational_tools/tools. Html
- CAT.1MST (fond documentaire de l'INIST/CNRS) : <http://cat.inist.fr/>
- Cultures & Sciences Traditionnelles du Dahomey (Bénin) LE FA : <http://azizahomey.blogspot.fr/>
- Études de communication : <http://edc.revues.org/>
- l'Afrique au présent passe : <http://afro-moderne.mondoblog.org/2016/01/07/lart-divinatoire-ifa-ou-fa-une-lumiere-des-dieux-pour-eclairer-les-hommes/>
- Les écritures saintes du vodouisme fa : <http://vozkofffr.blogspot.fr/2013/05/les-ecritures-saintes-du-vodouisme-fa.html>
- Méthode de divination par géomancie? d'Afrique de l'Ouest : http://www.paranormal-encyclopedie.com/wiki/Articles/Fa_Divination_du
- Revues de Sciences Humaines et Sociales en texte intégral : <https://www.cairn.info/>

5.1. ANNEXES

5.1.1. Annexe A : grille d'entretien semi directif

5.1.1.1. Questions communes à tous les statuts : groupes cibles 1 et 2

Date d'entretien
(format JJ/MM/AAAA):

Civilité :

Titre :

Nom

Prénom :

2e prénom :

Pays :

Courriel :

N° Téléphone :

Site Web :

Média social :

Fonction :

Si autre précisez :

Thème 1 : les systèmes de gestion des connaissances locales

Questions

Question 1 : Quelle définition pouvez-vous donner au système Fa ?

| |
|--|
| |
|--|

Interviewer

| |
|--|
| |
|--|

Questions

Question 2 : Quel usage peut-on faire du Fa en matière de capitalisation des connaissances ?

| |
|--|
| |
|--|

Interviewer

| |
|--|
| |
|--|

Questions

Question 3 : Quelles sont les systèmes de gestion des connaissances traditionnelles que vous connaissez ?

| |
|--|
| |
|--|

Interviewer

| |
|--|
| |
|--|

Questions

Question 4 : Comment les Yoruba ont-ils réussi à sauvegarder l'essence des connaissances traditionnelles ?

| |
|--|
| |
|--|

Interviewer

| |
|--|
| |
|--|

Questions

Question 5 : Dans quel cas pouvons-nous faire appel au Fa

| |
|--|
| |
|--|

Interviewer

| |
|--|
| |
|--|

Questions

Question 6 : Quelle objectivité peut-on avoir des pratiques ou des recommandations du Fa

| |
|--|
| |
|--|

Interviewer

| |
|--|
| |
|--|

Thème2 : Stratégie du Fa comme modèle de capitalisation des connaissances

Questions

Interviewer

Question 1 : Questions d'explicitation des stratégies de la gestion des connaissances sur la base de la pratique du Fa (Acteurs des religions traditionnelles)

| |
|--|
| |
|--|

| |
|--|
| |
|--|

Question 2 : Questions d'explicitation des modes de collaboration entre les spécialistes du Fa et les responsables d'entreprises ou des personnes qui viennent pour la mise en pratique des recommandations du Fa

| |
|--|
| |
|--|

Interviewer

| |
|--|
| |
|--|

Question : Questions d'explicitation des modes de transfert des connaissances en milieu Nago avec le Fa

| |
|--|
| |
|--|

Interviewer

| |
|--|
| |
|--|

Thème 3 : Liste des indicateurs et des référentiels sur lesquels l'analyse est faite

Questions

| |
|--|
| Question 1 : Liste des supports stratégiques pour établir le niveau de gestion de l'information des institutions en milieu local |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Le corpus de départ➤ Les chants➤ Les algorithmes➤ Les proverbes et autres paroles fortes dans le cadre d'une situation spécifique |

| |
|--------------------|
| Interviewer |
| |

Questions

| |
|--|
| Question 2 : Quel est le dispositif qui gère ce système |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Chapelet➤ Tableau➤ Le corpus➤ Les chants➤ Les algorithmes➤ Architecture du dispositif➤ Les proverbes et autres paroles fortes dans le cadre d'une situation spécifique |

| |
|--------------------|
| Interviewer |
| |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS | 4 |
| Avis aux lecteurs | 5 |
| Résumé | 6 |
| Mots clés | 7 |
| Abstract | 8 |
| Keywords | 9 |
| Liste des tableaux | 12 |
| Liste des figures | 13 |
| Tableau des vocabulaires et du sens des termes Yoruba en français | 15 |
| Sigles et acronymes | 17 |
| INTRODUCTION GENERALE | 18 |
| Introduction | 18 |
| Problématique | 26 |
| Hypothèses..... | 27 |
| Structuration de la thèse..... | 31 |
| Partie 1 FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTS DE BASES | 33 |
| 1. Fondements théoriques | 34 |
| 1.1. L'élargissement du champ disciplinaire de l'objet de recherche | 34 |
| 1.2. L'approche théorique..... | 36 |
| 1.2.1. La connaissance..... | 40 |
| 1.2.1.1. Données..... | 42 |
| 1.2.1.2. Information..... | 42 |
| 1.2.2. La connaissance vue par quelques penseurs | 44 |
| 1.2.2.1. Articulation entre la connaissance africaine et japonaise | 45 |
| 1.2.2.2. La raison comme unique source de la connaissance | 46 |
| 1.2.2.3. La connaissance est le dérivé de l'expérience | 47 |

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1.2.3. | L'Organisation des connaissances pour un transfert | 48 |
| 1.2.3.1. | La classification comme mode de capitalisation | 49 |
| 1.2.3.2. | La Classification : Savoir capitalisable | 50 |
| 1.2.3.3. | Classification des connaissances organisationnelles | 51 |
| 1.2.4. | L'anthropologie des connaissances | 52 |
| 1.2.4.1. | Les limites de l'anthropologie face à la connaissance | 53 |
| 1.2.5. | Essai de définition du Fa | 57 |
| 1.2.5.1. | Une connaissance endogène : le Fa | 60 |
| 1.2.6. | Le Fa comme un dispositif de transfert des connaissances | 63 |
| 1.2.7. | Synthèse de la définition du Fa | 66 |
| 1.2.7.1. | Un alphabet binaire et pictographique | 66 |
| 2. | Les concepts de bases | 69 |
| 2.1. | Définition de la Gestion de connaissances | 69 |
| 2.1.1. | Le management des connaissances | 70 |
| 2.1.1.1. | Organisation de connaissances et principe de transfert des connaissances | 71 |
| 2.2. | Le Management des Connaissances ou Knowledge Management | 73 |
| 2.2.1. | Définition du KM | 73 |
| 2.2.2. | Le développement d'une nouvelle politique de réappropriation des connaissances | 76 |
| 2.2.2.1. | La capitalisation des connaissances | 77 |
| 2.3. | Distinction entre gestion des connaissances et management des connaissances | 78 |
| 2.3.1. | Cycle objectif et acteurs de la Gestion des Connaissances | 80 |
| 2.3.2. | Cycle objectif et acteurs du management des Connaissances | 81 |
| 2.4. | Le transfert de connaissances pour une réutilisation | 82 |
| 2.4.1. | Les Systèmes de Capitalisation des connaissances | 82 |
| 2.4.1.1. | La facilitation du transfert dans une approche technologique | 84 |
| 2.4.1.2. | La capitalisation des connaissances à travers une approche humaine et sociale | 86 |
| 2.4.1.3. | Les usages de la technologie et la transmission des connaissances | 88 |
| 2.4.2. | La transmission de connaissances selon Nonaka | 89 |
| 2.4.2.1. | Le modèle SECI | 90 |
| 2.4.2.2. | Présentation du modèle SECI | 90 |
| 2.4.2.3. | Les quatre phases du modèle SECI | 92 |
| 2.4.2.3.1. | Socialisation | 92 |
| 2.4.2.3.2. | Extériorisation | 93 |
| 2.4.2.3.3. | Combinaison | 94 |
| 2.4.2.3.4. | Intériorisation | 94 |
| 2.4.2.4. | Connaissances individuelles et collectives à travers le modèle SECI | 95 |

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | |
|--|-----|
| 2.4.2.5. Individu, collectif, transformation, transmission, et apprentissage dans la proposition de Nonaka | 96 |
| 2.4.2.6. SECI et paradoxe de la connaissance (non imprimé) | 97 |
| 2.4.3. Espace de génération de la connaissance : la notion de « Ba » | 98 |
| 2.5. Les Communautés de pratique | 100 |
| 2.5.1. Les communautés de pratique comme moyen de transmission des connaissances | 100 |
| 2.5.1.1. Principe d'évaluation des contenus et processus de transfert de connaissances | 103 |
| 2.5.2. La communauté Yoruba Nago | 105 |
| 2.5.2.1. Origine du terme yoruba | 105 |
| 2.5.2.2. La formation du monde chez les Yoruba | 106 |
| 2.5.2.3. Justification du choix de la communauté Yoruba Nago | 108 |
| 2.5.3. Présentation de quelques pratiques de la communauté yoruba | 110 |
| 2.5.3.1. Spécificités de la communauté de pratique | 110 |
| 2.5.3.2. Le masque une spécificité des pratiques chez les Yoruba Nago | 112 |
| 2.5.3.3. Spécification des masques : une pièce d'art | 115 |
| 2.5.3.4. Les origines de la pratique du Guèlèdè. | 117 |
| 2.5.3.5. Techniques et lieux de fabrication des masques | 119 |
| 2.5.4. Caractéristiques de la communauté de pratique Fa | 124 |
| 2.5.4.1. Caractéristiques en termes de pratique | 124 |
| 2.5.4.2. Les moyens traditionnels de transmission des connaissances chez les Yoruba Nago | 126 |
| 2.5.4.3. Le système de recrutement des membres de la communauté Fa | 128 |
| 2.5.5. Synthèse sur la présentation de la communauté yoruba | 128 |
| 2.6. Apprentissage et transmission des savoirs | 130 |
| 2.6.1. Définition de l'apprentissage | 130 |
| 2.6.1.1. Un point de vue théorique | 130 |
| 2.6.2. Les approches behavioristes et comportementalistes | 131 |
| 2.6.2.1. Définition de l'approche comportementaliste | 131 |
| 2.6.2.2. L'apprentissage behavioriste appliqué sur le terrain | 133 |
| 2.6.3. La transmission du Fa : de la confiance à la légitimité | 135 |
| 2.6.3.1. Les techniques pédagogiques de transmission de savoir | 138 |
| 2.6.3.2. Première technique d'enseignement | 139 |
| 2.6.3.3. Seconde technique d'enseignement | 140 |
| 2.6.4. Les supports pédagogiques dans transmission du Fa | 141 |
| 2.6.4.1. Le support de l'oralité | 141 |
| 2.6.4.2. Le support initiatique | 145 |

Partie 2 MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHE DE LA RECHERCHE..... 147

| | |
|---|------------|
| 2. La méthode qualitative | 148 |
| 2.1. Présentation du terrain | 149 |
| 2.1.1. Le Bénin | 150 |
| 2.1.1.1. Religion endogène et les pratiques du Fa | 151 |
| 2.1.2. La Côte d'Ivoire..... | 152 |
| 2.1.2.1. Contexte économique et analyse de la demande des entreprises Ivoiriennes | 152 |
| 2.1.2.2. Etat des lieux de l'économie ivoirienne | 154 |
| 2.1.3. Préparation et observation sur le terrain..... | 154 |
| 2.2. Méthode de collecte de données et l'échantillon..... | 156 |
| 2.2.1. Recherche documentaire | 156 |
| 2.2.1.1. Les sources écrites | 156 |
| 2.2.2. L'observation participante | 159 |
| 2.2.3. Les sources orales et interviews..... | 160 |
| 2.2.3.1. La stratégie appliquée sur le terrain | 160 |
| 2.2.3.2. La préparation des interviews et le guide..... | 162 |
| 2.2.4. Les groupes d'entretiens | 163 |
| 2.2.5. La population cible et l'échantillonnage | 164 |
| 2.2.5.1. L'échantillonnage..... | 165 |
| 2.3. La méthode de traitement des résultats..... | 168 |
| 2.3.1. La recherche d'indicateur dans les interviews | 168 |
| 2.3.1.1. Les indices énonciatifs | 169 |
| 2.3.1.2. Les indices référentiels | 170 |
| 2.3.1.3. Les indices organisationnels | 170 |
| 2.3.2. Justification du choix de la méthodologie Auto Map et Ora | 171 |
| 2.3.2.1. Méthodologie Auto Map et Ora | 172 |
| 2.3.2.2. Présentation de la solution | 173 |
| 2.3.2.3. Le traitement automatique du langage | 174 |
| 2.3.2.4. Collecte et extraction des données textuelles..... | 176 |
| 2.3.3. Définition d'un corpus..... | 177 |
| 2.3.3.1. Présentation du corpus..... | 178 |
| 2.3.4. Pré-traitement linguistique du corpus | 179 |
| 2.3.4.1. Étapes du pré traitement linguistique | 179 |
| 2.3.4.2. Traitements et visualisation des données | 180 |
| 2.3.4.1. Lien entre le modèle de capitalisation et les pratiques en entreprise | 182 |
| 2.3.5. Lecture des liens et des nœuds..... | 184 |
| 2.3.5.1. Lien entre connaissance méthode et organisation..... | 188 |
| 2.3.5.1. Lien entre capitalisation et connaissance..... | 192 |

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | | |
|------------|---|------------|
| 2.3.6. | Synthèse | 194 |
| 3. | LE FA : PRESENTATION DES BASES ANTHROPOLOGIQUES, METHODIQUES ET FONCTIONNELLES | 197 |
| | Avant-propos..... | 197 |
| 3.1. | Le fa : résumé des fouilles, méthode et fonctionnement du modelé | 199 |
| 3.1.1. | APPROCHE DES AUTEURS..... | 199 |
| 3.1.1.1. | La géomancie arabe | 199 |
| 3.1.1.2. | La thèse de Charles Monteil | 201 |
| 3.1.1.3. | La légende du FA d'après Issiaka P. Lalèyè | 202 |
| 3.1.1.4. | Le point de vue de Alapini Julien | 203 |
| 3.1.1.5. | La thèse de Basile Kossou dans le SE et le GBE..... | 204 |
| 3.1.1.6. | L'approche migratoire | 205 |
| 3.2. | Statut du modèle géomancique fa | 208 |
| 3.2.1. | STATUT ÉPISTÉMOLOGIQUE DU MODÈLE FA..... | 208 |
| 3.2.1.1. | Rapport entre géomancie et sciences | 208 |
| 3.2.2. | Rapport géomancie et sciences humaines | 209 |
| 3.2.2.1. | Géomancie et sciences de l'art | 209 |
| 3.2.2.2. | Géomancie et linguistique | 212 |
| 3.2.2.3. | Géomancie et philosophie | 214 |
| 3.2.2.4. | La géomancie en tant que littérature | 216 |
| 3.2.3. | Géomancie et probabilité..... | 219 |
| 3.2.4. | Conclusion | 220 |
| 3.3. | Fonctionnement du modèle de basé IFA | 223 |
| 3.3.1. | La géomancie chez les Yoruba Nago | 223 |
| 3.3.1.1. | Okpèlè..... | 226 |
| 3.3.1.2. | Ikin | 228 |
| 3.3.1.2.1. | Le tableau suivant illustre la méthode Ikin | 229 |
| 3.3.1.3. | La divination par cauris ou 16 mains - owo-erindilogun..... | 230 |
| 3.3.1.4. | Yarin-tite | 230 |
| 3.3.1.5. | La méthode par kolas | 232 |
| 3.3.2. | La géomancie Fon..... | 233 |
| 3.3.2.1. | La méthode par Kolas | 234 |
| 3.3.2.2. | La méthode par cauris divinatoires | 235 |
| 3.3.2.3. | La méthode par chapelet divinatoire..... | 236 |
| 3.3.3. | Autres méthodes du Fa | 236 |
| 3.3.3.1. | La méthode tchadienne | 237 |
| 3.3.4. | Synthèse sur les pratiques et méthodes Fa..... | 238 |

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | |
|--|------------|
| 4. Le FA en tant que méthode d'audit et de communication | 240 |
| 4.1. Les motifs de la consultation de la géomancie et son déroulement..... | 240 |
| 4.1.1. Définitions et Méthode de détermination | 244 |
| 4.1.1.1. Définitions..... | 244 |
| 4.2. Méthodes traditionnelles du modèle..... | 245 |
| 4.2.1. La prédiction oblige la responsabilité parentale | 245 |
| 4.2.1.1. Méthode de consultation des entreprises par le Babalawo | 247 |
| 4.2.2. Les raisons de la détermination | 248 |
| 4.2.2.1. Engager l'entreprisecollectivesur le chemin de l'excellence | 248 |
| 4.2.2.2. Éviter les errements et échecs répétés | 249 |
| 4.2.2.3. Démarche de la consultation | 250 |
| 4.2.2.4. La culture du choix du défi..... | 250 |
| 4.2.2.5. La force de la réussite | 251 |
| 4.2.2.6. Du négatif à une situation positive dans le FA..... | 251 |
| 4.3. La critique de cette détermination | 252 |
| 4.3.1. L'objectivité de la détermination | 252 |
| 4.3.1.1. Une critique de cette objectivité | 254 |
| 4.4. Organisation interne du modèle | 257 |
| 4.4.1. Un processus de communication et de consultation du modèle | 260 |
| 4.4.1.1. La génération du sens | 261 |
| 4.5. Synthèse sur les règles du modèle Fa | 264 |
| Partie 3 L'APPLICATION DU MODELE AU GROUPE CERCO..... | 265 |
| 3. Présentation du groupe cerco | 266 |
| 3.1. Description de l'entreprise d'expérimentation | 270 |
| 3.1.1. Organisation du groupe..... | 270 |
| 3.1.1.1. Organes de gestion du groupe CERCO..... | 272 |
| 3.1.1.1.1. Le Conseil Scientifique et Pédagogique | 272 |
| 3.1.2. Présentation de CERCO ICT | 273 |
| 3.2. Application de méthode de gestion de connaissance à CERCO | 274 |
| 3.2.1. Les acteurs de la politique de management | 277 |
| 3.2.2. Modèle d'aide à la décision..... | 278 |
| 3.2.2.1. De la capitalisation vers une prise de décision | 278 |
| 3.2.2.2. L'informatisation de la stratégie..... | 278 |
| 3.2.2.3. l'auto régulation du dispositif de prise de décision | 279 |
| 3.3. Déclinaison de la démarche de management | 281 |
| 3.3.1. La démarche de capitalisation..... | 281 |

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | | |
|------------|--|------------|
| 3.3.2. | La démarche de partage..... | 281 |
| 3.3.3. | La démarche de culture..... | 282 |
| 3.3.4. | La démarche d'évaluation | 283 |
| 3.3.4.1. | Les étapes du cycle de vie d'un processus de connaissances..... | 283 |
| 3.3.4.1.1. | Repérer et identifier les connaissances | 283 |
| 3.3.4.2. | <i>Formaliser et enrichir les connaissances</i> | 284 |
| 3.3.4.2.1. | Stocker et capitaliser | 285 |
| 3.3.4.2.2. | Transférer et diffuser..... | 286 |
| 3.3.4.2.3. | Maintenir, faire évoluer..... | 286 |
| 3.3.5. | Synthèse sur le modèle de management au groupe..... | 287 |
| 3.4. | Evolution de l'intégration des TIC au groupe CERCO à nos jours..... | 290 |
| 3.4.1. | L'Enseignement assisté par ordinateur à CERCO | 290 |
| 3.4.1.1. | Le E-Learning et les TICE au groupe CERCO | 291 |
| 3.4.2. | La présentation des technologies de capitalisation du groupe CERCO..... | 292 |
| 3.4.3. | L'appropriation du PGI | 293 |
| 3.4.3.1. | Installation et déploiement du système | 293 |
| 3.4.4. | La technique de capitalisation de CERCO : le GEDI | 297 |
| 3.4.4.1. | Présentation de l'application de la gestion des tâches et de capitalisation des procédures | 297 |
| 3.4.4.2. | De la création au traitement d'une demande de tâche | 297 |
| 3.4.4.3. | Démarche du déploiement du modèle..... | 299 |
| 3.4.5. | Conception des dispositifs de transfert de CERCO via le processus SECI..... | 300 |
| 4. | Le modelé de capitalisation des connaissances | 302 |
| 4.1. | Rappel | 302 |
| 4.2. | Le kpoli un outil de communication fa..... | 303 |
| 4.2.1. | Le savoir comme un outil de communication et de négociations..... | 305 |
| 4.2.1.1. | L'oralité : un système info-communicationnel | 307 |
| 4.2.1.2. | L'originalité du système info-communicationnel | 307 |
| 4.2.1.3. | Du Fa à l'écriture, un moyen de transmission de connaissance..... | 308 |
| 4.2.1.4. | Le mode de transmission du savoir du Fa..... | 311 |
| 4.2.1.5. | Les mécanismes oraux de conservation et de transmission..... | 312 |
| 4.2.2. | Synthèse | 312 |
| 4.3. | Application du Ba au groupe CERCO | 313 |
| 4.3.1. | Les quatre lieux de naissance de la connaissance..... | 314 |
| 4.3.1.1. | Originating Ba | 315 |
| 4.3.1.2. | Interacting Ba..... | 316 |
| 4.3.1.3. | Cyber Ba..... | 317 |

D'une perspective anthropologique vers l'élaboration d'un dispositif de management des connaissances en Afrique de l'Ouest

| | |
|---|------------|
| 4.3.1.4. Exercising Ba | 318 |
| 4.3.2. Relation entre le Modèle SECI, le Fa et le Ba | 319 |
| CONCLUSION, CONTRIBUTIONS ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE | 324 |
| Conclusion | 324 |
| Contributions de la recherche | 327 |
| Les outils de transmission de savoirs identifiés | 327 |
| Les facteurs de réussite du transfert des connaissances au Groupe CERCO | 332 |
| Le contexte endogène comme déterminant clé dans le processus de transfert | 335 |
| La culture philosophique comme facteur déterminant | 336 |
| Synthèse des facteurs déterminants | 338 |
| Perspectives de l'étude | 340 |
| 5. Bibliographie | 341 |
| 5.1. ANNEXES | 362 |
| 5.1.1. Annexe A : grille d'entretien semi directif | 362 |
| 5.1.1.1. Questions communes à tous les statuts : groupes cibles 1 et 2 | 362 |
| Table des matières | 367 |