

N° 005306-01

janvier 2008

Gérer nos connaissances

Une organisation du ministère pour la connaissance

CONSEIL GÉNÉRAL DES PONTS ET CHAUSSÉES

Rapport n° : 005306-01

Gérer nos connaissances

*Une organisation du ministère pour la connaissance
Rapport définitif*

établi par un groupe de travail présidé par

Jacques Sicherman

Ingénieur général des Ponts et Chaussées

janvier 2008



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT
ET DE L'AMÉNAGEMENT DURABLES

Paris, le 5 février 2008

CONSEIL GÉNÉRAL DES PONTS
ET CHAUSSEES

Le Vice-Président

Note à l'attention de

**Monsieur le ministre d'Etat, ministre
de l'Ecologie, du Développement et
de l'Aménagement durables**

M. le Directeur de Cabinet

M. le secrétaire Général du ministère

Objet : rapport n° 005306-01 : Gérer nos connaissances, une organisation du ministère pour la connaissance.

L'Inspection générale des Organismes scientifiques et techniques s'est penchée sur la problématique de la gestion des connaissances, notamment techniques, au sein des services du ministère, à la suite d'inquiétudes récurrentes qui se sont manifestées lors des inspections périodiques d'organismes. Ces inquiétudes sont amplifiées par la perspective de nombreux départs à la retraite.

L'Igost a donc mis sur pied un groupe de travail dont les travaux ont réuni non seulement des membres du CGPC, mais aussi un représentant du CGAAER et des responsables de l'administration centrale, de services déconcentrés, et du réseau scientifique et technique. Vous trouverez ci joint le rapport de ce groupe de travail.

Aucune organisation de grande ampleur ne peut faire aujourd'hui, sans risque, l'économie d'un dispositif permanent et profondément ancré dans la culture collective de gestion des connaissances nécessaires à son action, et de capitalisation des informations et des connaissances issues de son expérience. L'action propre à l'État et à ses rapports avec les citoyens et avec ses partenaires ajoute encore des enjeux spécifiques à ceux de l'efficacité de ses services, comme l'ont compris certains pays, et comme sont en train de le comprendre certains ministères en France.

La présente réorganisation de notre ministère nous oblige à adapter la gestion de ses connaissances à ses nouvelles missions, en même temps qu'elle est une opportunité d'amélioration de cette gestion. Ce ministère a dans le domaine une expérience ancienne, qu'il s'agisse :

- ✓ de produire des documents apportant la connaissance au plus près du praticien (guides par ex) ;
- ✓ d'adapter des systèmes d'information documentaires puissants (Cedre, Urbamet) aux progrès des technologies de la gestion documentaire ;
- ✓ d'animer en réseaux les agents qui oeuvrent dans divers domaines...

Mais, si ces réalisations quelquefois exemplaires ont pu être atteintes - de manière du reste assez dispersée et peu homogène selon les domaines - , la pratique professionnelle reste malgré tout dans nos services très axée sur une expérience individuelle peu partagée.

Au moment où l'évolution des techniques rend accessibles des formes d'organisation et de pratiques intégrant des dimensions radicalement nouvelles, cette révolution ne réussira qu'en intégrant tous ces aspects :

- ✓ choix et gestion des outils et des méthodes (de structuration des connaissances, de recherche d'informations, d'environnements pour le travail collaboratif, de parcours dans des ressources de formation, etc...) ;
- ✓ pilotage des réseaux d'experts ou de métier ;
- ✓ et surtout inscription de la gestion et du partage des connaissances dans l'organisation, la culture et le management de la collectivité de travail que nous formons.

Il s'agit là d'un projet de grande ampleur et de nature réellement stratégique, à traiter comme tel ; il faut donc, pour en assurer la coordination générale en appuyant ou en impulsant, selon les cas, l'action des services, **une équipe dédiée, restreinte mais de haut niveau, et placée auprès de la direction générale chargée de piloter la modernisation de notre ministère.**

Le rapport dresse ce qui pourrait constituer la trame du plan d'action de cette équipe, en distinguant les actions de court terme à bénéfice rapide, et les actions de plus longue haleine.

On pourrait en particulier saisir l'opportunité constituée par la mise sur pied des nouveaux services départementaux (DDEA) ou régionaux qui implique l'unification de leurs systèmes d'informations. Cette nécessaire démarche de construction d'un dispositif nouveau performant devrait constituer l'occasion d'y intégrer les divers aspects de la gestion des connaissances, encore plus essentiels dans ces structures nouvelles où bien des collaborateurs seront en situation de découverte de domaines nouveaux.

Des démarches plus lourdes sont proposées, portant sur tout ce qui contribue à structurer les réflexes culturels et de mode de travail collectif de notre nouveau ministère, accompagnées d'actions fortes de communication et d'évaluation pour en assurer le succès.

Signé

Claude Martinand

Copie : J. Sicherman, J. Denègre, Y. Trempat.

Rapport « Gestion des connaissances »
Liste de diffusion

Le ministre d'Etat, ministre de l'Ecologie, de l'Aménagement et du Développement durables	1ex
Le secrétaire d'Etat chargé des Transports	1ex
La secrétaire d'Etat chargé de l'Ecologie	1ex
Le secrétaire général du Medad	2ex
La directrice de la Recherche et de l'Animation scientifique et technique	2ex
La directrice générale du Personnel et de l'Administration	2ex
La directrice adjointe de la Nature et des Paysages, préfiguratrice de la direction du Pilotage et de l'Evolution du service	1ex
Le vice-président du CGPC	1ex
La présidente et les présidents de section du CGPC	7ex
M. Jacques Sicherman	2ex
M. Jean Denègre	2ex
M. Yves Trempat	2ex
M. François Godlewski	2ex
Les membres du groupe de travail	25ex
La secrétaire générale de l'Igost	12ex
Archives du CGPC	1ex

Sommaire

Résumé.....	4
<u>L'objectif du groupe de travail : état de la gestion des connaissances au Medad et propositions en vue d'une meilleure efficacité des services ...</u>	6
<u>1. La gestion des connaissances : un enjeu stratégique des organisations dans un monde en mouvement.....</u>	7
1.1. La gestion des connaissances, qu'est-ce que c'est ?.....	7
1.2. Une question vitale dans les grandes entreprises et organisations.....	8
<u>2. Un développement encore insuffisamment coordonné dans notre ministère.....</u>	10
2.1. Des acquis anciens et des progrès en cours.....	10
2.1.1. Des acquis divers selon les domaines.....	10
2.1.2. Des instruments de capitalisation des connaissances devenus traditionnels dans le ministère.....	11
2.1.3. De nombreux clubs et réseaux.....	11
2.1.4. Une dynamique et des initiatives nombreuses.....	12
2.2. Mais des faiblesses perceptibles d'un dispositif sans coordination d'ensemble..	13
2.2.1. Une continuité insuffisante dans l'action.....	13
2.2.2. Une couverture très inégale des différents domaines.....	14
2.2.3. Des réseaux insuffisamment pilotés.....	14
2.2.4. Une capitalisation des expériences peu organisée.....	14
2.2.5. Des outils de recherche peu performants et une réflexion sur l'usage des techniques de la communication et information peu partagée.....	15
2.2.6. Des aspects culturels et de management essentiels.....	16
2.3. Et des effets négatifs importants sur la productivité et la qualité cachés par une culture de valorisation de la débrouillardise individuelle.....	17
<u>3. Un éclairage à travers deux approches particulières.....</u>	18
3.1. Les outils.....	18
3.1.1. Etat de la question.....	18
3.1.2. Voies d'amélioration proposées.....	19
3.2. La gestion des connaissances vue à partir d'une observation des situations de travail dans deux domaines d'action du ministère.....	20
3.2.1. Constructions publiques.....	20
3.2.2. Aménagement du territoire.....	21
3.2.3. Conclusions sur ces observations.....	21
<u>4. Propositions.....</u>	23

4.1. Un prérequis : une animation du domaine au niveau ministériel et la création d'une équipe opérationnelle.....	23
4.2. Une opportunité : les nouveaux services.....	24
4.3. D'autres progrès immédiats à rechercher	25
4.3.1. Clubs et réseaux.....	25
4.3.2. Un annuaire permettant de repérer des appuis possible d'expertise.....	26
4.3.3. Pallier les pertes de compétence liées aux départs en retraite ou à la mobilité des agents.....	26
4.3.4. Un meilleur usage des techniques modernes de recherche d'information.....	27
4.3.5. Susciter des actions à retour rapide d'efficacité	28
4.3.6. Identifier des actions de communication de mise en oeuvre possibles dans des délais relativement brefs	28
4.4. Des actions de plus long terme.....	29
4.4.1. Des actions de formation	29
4.4.2. Des actions sur la culture de nos organisations, notamment à travers la gestion du personnel.....	29
Conclusion.....	31
Annexes.....	32
1. Les territoires de la « gestion des connaissances ».....	33
1.1. Trois aspects dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances.....	33
1.1.1. Objectifs de la politique de gestion des connaissances.....	33
1.1.2. Activités dédiées à la bonne gestion de l'information et des connaissances	34
1.2. Méthodes et outils à viser dans la stratégie de gestion des connaissances.....	34
1.2.1. Culture et management.....	34
1.2.2. Environnements de travail.....	34
1.2.3. Outils et méthodes pour l'organisation de l'information	34
2. L'enquête de terrain.....	36
2.1. La confirmation des principaux enjeux mis en avant dans le rapport.....	36
2.2. L'illustration de certains progrès à accomplir.....	37
3. Composition du groupe de travail.....	38
3.1. Membres du groupe de travail :.....	38
3.2. Membres du sous-groupe « outils ».....	38
3.3. Membres du sous-groupe « Réflexion sur les pratiques ».....	39
4. Liens vers des sites traitant de la gestion des connaissances.....	40
4.1. Expertise d'un expert ENPC.....	40
4.2. La part de la politique documentaire dans la gestion des connaissances.....	40
4.3. Réalisations de directions centrales et de services techniques centraux.....	40

<u>4.3.1. CERTU - 'PACO' (Partage des Connaissances).....</u>	<u>40</u>
<u>4.4. DRAST – Etude 2003 « Rôle des réseaux professionnels du ministère dans la société de la connaissance ».....</u>	<u>40</u>
<u>4.5. Le CEDIP, service support qui diffuse des méthodes comprenant la gestion des connaissances</u>	<u>40</u>

Résumé

Aucune organisation de grande ampleur ne peut faire aujourd'hui sans risque l'économie d'un dispositif permanent et ancré dans la culture collective de gestion des connaissances nécessaires à son action, et de capitalisation des informations et des connaissances issues de son expérience. L'action propre à l'État et à ses rapports avec les citoyens et avec ses partenaires ajoute encore des enjeux spécifiques à ceux de l'efficacité de ses services, comme l'ont compris certains pays, et comme sont en train de le comprendre certains ministères en France.

La réorganisation récente de notre ministère nous oblige à adapter la gestion de ses connaissances à ses nouvelles missions en même temps qu'elle est une opportunité d'amélioration de cette gestion. Ce ministère a dans le domaine une expérience ancienne, qu'il s'agisse :

- de produire des documents apportant la connaissance au plus près du praticien (guides par ex) ;
- d'adapter des systèmes d'information documentaires puissants (Cedre, Urbamet) aux progrès des technologies de la gestion documentaire ;
- d'animer en réseaux les agents qui oeuvrent dans divers domaines...

Mais, si ces réalisations quelquefois exemplaires ont pu être atteintes - de manière du reste assez dispersée et peu homogène selon les domaines - , la pratique professionnelle reste malgré tout dans nos services très axée sur une expérience individuelle peu partagée.

Au moment où l'évolution des techniques rend accessible des formes d'organisation et de pratiques intégrant des dimensions radicalement nouvelles, cette révolution ne réussira qu'en intégrant tous ces aspects :

- choix et gestion des outils et des méthodes (de structuration des connaissances, de recherche d'informations, d'environnements pour le travail collaboratif, de parcours dans des ressources de formation, etc...) ;
- pilotage des réseaux d'experts ou de métier ;
- et surtout inscription de la gestion et du partage des connaissances dans l'organisation, la culture et le management de la collectivité de travail que nous formons.

Il s'agit là d'un projet de grande ampleur et de nature stratégique, à traiter comme tel ; il faut donc, pour en assurer la coordination générale en appuyant ou en impulsant, selon les cas, l'action des services, une équipe dédiée, restreinte mais de haut niveau, et placée auprès de la direction générale chargée de définir la stratégie du ministère et d'en piloter la modernisation.

Le rapport dresse ce qui pourrait constituer la trame du plan d'action de cette équipe, en distinguant les actions de court terme à bénéfice rapide, et les actions de plus longue haleine.

Tout d'abord, la nécessaire démarche de construction de systèmes d'informations performants unifiés dans les nouveaux services départementaux (DDEA) ou régionaux, devrait constituer l'occasion d'y intégrer les divers aspects de la gestion des connaissances, encore plus essentiels dans ces structures nouvelles où bien des collaborateurs seront en situation de découverte de domaines nouveaux.

D'autres actions à court terme sont suggérées par le rapport, parmi lesquelles notamment :

- la reconnaissance et l'encouragement de l'action des clubs et réseaux, en visant une plus grande efficacité grâce à une organisation plus visible.
- la création d'un annuaire des experts du ministère à l'instar du projet en cours au CGPC.
- la mise en œuvre de mesures, de méthodes et d'outils visant à pallier les pertes de compétences liées aux départs en retraite ou à la mobilité des agents, et à organiser les nécessaires transferts de connaissances.
- une poursuite de l'amélioration du moteur de recherche sur les sites Internet du ministère, pour un meilleur accès au patrimoine d'informations disponibles notamment sur les portails métiers.

Les actions qui supposent des démarches plus lourdes portent sur tout ce qui contribue à structurer les réflexes culturels et de mode de travail collectif ; le champ en est très vaste. Il touche à la gestion du personnel, dont les modalités sont porteuses de messages parfois non explicites, mais forts, mais aussi à l'intégration à la formation initiale, et, bien entendu, continue, d'éléments relatifs aux techniques documentaires, aux méthodes de partages d'information, et aux modes de travail en réseau. Enfin, des actions fortes de communication et d'évaluation devraient accompagner l'ensemble de ces actions pour en assurer le succès..

L'objectif du groupe de travail : état de la gestion des connaissances au Medad et propositions en vue d'une meilleure efficacité des services

Face à l'évidence que la gestion des connaissances¹ devenait, dans le mode de travail des grandes organisations issu du développement rapide des techniques et innovations, un élément clé de leur réussite ; et observant que cette évidence n'était que partiellement perçue au sein de notre ministère, un groupe de travail a été constitué au sein du collège Igost du CGPC avec pour objet de :

- faire émerger et illustrer la problématique de la gestion des connaissances, à travers un examen lucide de la situation actuelle, en particulier identifier les acquis évidents mais aussi ce qui manque pour une réelle prise en charge, par l'ensemble du ministère, des initiatives nombreuses et parfois de qualité, et la mise en œuvre de politiques d'ensemble, incluant des actions complémentaires là où cela s'avère nécessaire ;
- mettre en évidence les relations étroites entre les divers aspects de la question (techniques, culturels, de gestion de personnel, d'organisation, ...) qui impliquent un pilotage global ;
- faire émerger des pistes d'action souhaitables, et des stratégies d'introduction possibles.

Il ne s'agit pas pour le groupe d'assumer une quelconque responsabilité de mise en œuvre, même partielle de ces stratégies d'introduction : le relais opérationnel doit évidemment être trouvé dans l'administration opérationnelle.

Cette posture permet (et impose?) de simplifier les explorations du groupe notamment en n'abordant pas des questions connexes, malgré des liens évidents qu'un dispositif de pilotage d'une action opérationnelle d'ampleur adéquate devrait prendre en compte ; le groupe a donc choisi par exemple, de ne pas aborder en tant que telles les questions de formation, de gestion des compétences....

Compte tenu des objectifs limités d'illustration de la problématique dans notre ministère, cette simplification était possible, voire s'imposait eu égard à la dimension des moyens du groupe et aux délais qu'il s'est fixés.

Ce rapport résume donc les informations utiles qu'il a pu recueillir et les conséquences qu'il en tire.

L'ensemble des travaux du groupe de travail sont consultables sur le site intranet du CGPC à l'adresse suivante : http://intra.c7.cgpc.i2/rubrique.php3?id_rubrique=100

¹ Voir en Annexe [1. Les territoires de la « gestion des connaissances »](#) une présentation :

- de l'extension que ce terme a aujourd'hui dans les organisations ;
- et du périmètre des stratégies et des programmes d'action qui en découlent.

1. La gestion des connaissances : un enjeu stratégique des organisations dans un monde en mouvement

La gestion des connaissances constitue à l'évidence un des piliers de la société de l'information et représente pour cette raison un enjeu stratégique pour tous les organismes de la société contemporaine. Avant d'analyser son importance spécifique pour le ministère, il est nécessaire de rappeler brièvement ci-dessous ses objectifs, son contenu et ses outils.

1.1. La gestion des connaissances, qu'est-ce que c'est ?

On peut définir les objectifs et le contenu de la gestion des connaissances comme suit :

- organiser la bonne circulation des données, informations et documents utiles pour la poursuite des objectifs de l'organisation, depuis leur collecte, leur administration, leur mise à jour, leur continuité... ;
- optimiser leur mise en valeur, leur mise à jour et leur amélioration par les publics concernés : systèmes d'accès et d'enrichissement des praticiens aux connaissances portées par ces bases ;
- assurer les transmissions de connaissances entre individus à travers les liens professionnels entre les agents concernés (ex. prises de poste, tutorat, réseaux-métiers et communautés de pratique...) ;
- accompagner les transferts d'experts et de compétences (ex. départs en retraite, mutations) pour assurer le maintien du niveau de connaissances nécessaire à chaque cellule ;
- accompagner la diffusion des données produites par l'organisation (dans le cas du ministère il s'agit de données publiques).

En termes de fonctionnalités nécessaires à la gestion des connaissances, on peut distinguer, pour simplifier, trois groupes principaux :

- la gestion des documents proprement dite (matérielle et immatérielle);
- la capitalisation des connaissances (organisation, structuration, etc.)
- la gestion des savoir-faire (modélisation, urbanisation, etc.).

Enfin, en termes de méthodes et d'outils, on peut citer, de façon non exhaustive :

- les sites Intranet ou Internet conçus pour les praticiens d'un domaine professionnel spécifique ("portails métiers")
- les outils de travail collaboratif qui facilitent l'échange de connaissances, l'organisation des retours d'expérience, l'élaboration d'entrepôts de connaissances.

- les moteurs de recherche, les outils linguistiques, etc.
- les annuaires "riches" permettant d'identifier et de contacter des experts susceptibles de répondre à une question donnée
- les plates-formes de formation à distance (e-learning) avec leurs différents degrés d'interactivité et de contrôle.

C'est cet ensemble de démarches, de procédures et d'outils qui doivent être déployés plus largement dans les unités du ministère de façon à accroître son efficacité au service de l'action publique.

1.2. Une question vitale dans les grandes entreprises et organisations

Aucune grande organisation du secteur privé ne peut se permettre actuellement, sauf à courir de très grands risques, de faire l'impasse sur la gestion des connaissances du domaine qui la concerne et sur les modalités de capitalisation des expériences acquises par ses collaborateurs². Loin de considérer la gestion des connaissances (ou "knowledge management") comme le nouveau gadget de consultants à la mode, on constate que tous les grands groupes s'engagent résolument dans cette démarche de management. Ils le font d'une manière toujours très pragmatique, car si chacun est devenu conscient de la nécessité de cette fluidification de l'information, de ce partage des connaissances pour accroître la productivité, prendre des décisions plus efficaces et rapides, innover, développer les compétences, les efforts en ce sens bousculent l'organisation en profondeur, redistribuent le pouvoir, créent des changements profonds dans le rôle de certains experts ou de la hiérarchie intermédiaire, et se heurtent donc à des freins, les vieilles habitudes ayant la vie dure.

C'est ainsi que des actions en profondeur ont été engagées sous la forme de démarches très diverses, dans des entreprises telles que Aventis, Airbus, Schlumberger, Degrémont, Veritas, Atos origin, IBM, Cap Gemini, etc...

Mais, bien entendu, des entreprises publiques comme la SNCF, ont commencé aussi à ressentir la nécessité d'introduire des démarches de cette nature.

La diffusion de ces méthodes vers les PME, où elles se répandent, mais de manière inégale, alors qu'elles y sont tout aussi vitales, du moins pour celles d'entre elles qui sont exposées aux réalités d'un marché qui n'est plus seulement local, est une préoccupation des instances européennes qui développent des guides à l'attention des entreprises en question³.

Des administrations publiques d'autres pays se préoccupent visiblement de plus en plus de cette problématique⁴, c'est aussi le cas de la nôtre, comme

² Une partie de ce constat est tiré d'un dossier particulièrement intéressant de "liaisons sociales magazine" d'octobre 2003

³ <http://www.cen.eu/CENORM/BusinessDomains/BusinessDomains/iss/cwa/knowledge+management.asp>

L'État et ses services sont du reste concernés au-delà de la simple question, pourtant déjà essentielle, de l'amélioration de la productivité, et de la qualité des productions et des décisions, par des enjeux qui touchent au rôle même de l'État et de sa relation avec la société ; ces problématiques vont de l'aménagement numérique des territoires à la coopération entre services au moment où la transversalité devient essentielle dans l'action de l'État, en passant par la relation avec la société civile et ce que cela suppose de mise en commun d'informations et de connaissances.

Il n'est donc pas étonnant que d'autres ministères s'engagent dans ce type de démarche, comme le met en évidence l'intérêt du ministère de l'Agriculture pour nos travaux (auxquels il a participé avec assiduité) et qui engage une action en la matière, en privilégiant, dans une première approche le thème du risque dans les différentes domaines d'action des services.

L'évolution actuelle du ministère a des implications directes en matière de gestion des connaissances dans trois domaines. L'importance accrue donnée à la maîtrise d'ouvrage au détriment de la maîtrise d'oeuvre directe modifie sans les diminuer les besoins de connaissances et réduit les occasions de son obtention. Le renforcement du rôle de régulation, en particulier dans les transports pose également de nouveaux défis en matière de connaissances. Enfin le rôle des services déconcentrés en matière d'aménagement pose la question de leur positionnement auprès des autres services déconcentrés de l'État et des collectivités locales et ce positionnement se fonde essentiellement sur une adéquation de leur connaissance des territoires à la demande de ces partenaires.

Ces changements considérables ont provoqué un redéploiement du personnel du ministère qui a perturbé la connexion entre les connaissances possédées par les agents et les besoins de connaissances dans leurs nouvelles fonctions.

Il faut noter aussi l'enjeu spécifique que représente pour notre ministère le rôle qu'il ambitionne, notamment à travers son réseau scientifique et technique, de jouer auprès des collectivités locales, et des milieux professionnels des domaines de sa compétence, rôle qui dans le domaine de la route, lui est explicitement attribué par la loi.

Au-delà de la tendance lourde à une meilleure gestion des connaissances dans les entreprises et les administrations, il y a donc un enjeu fort pour la réussite de la mutation en cours de notre ministère.

⁴ http://pros.orange.fr/proposition/atelier4/KM_in_Public_Admin_Rev.doc ; voir aussi la mise sur pied par l'OCDE de groupes de travail sur la gouvernance publique qui abordent ce domaine :

http://www.oecd.org/document/43/0,2340,fr_2649_201185_1814571_1_1_1_1_00.html

⁵ http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/Point-Phare_transmission_des_savoirs.pdf

2. Un développement encore insuffisamment coordonné dans notre ministère

Notre ministère a une très ancienne tradition de réalisation et de diffusion de guides permettant d'apporter aux techniciens et autres responsables l'état des méthodes et des connaissances dans leur domaine d'action, notamment dans les domaines les plus traditionnels de son action, et à travers les missions d'appui de son réseau scientifique et technique. De la même façon des réseaux nombreux se sont créés qui avaient pour objet de permettre à des personnes chargées de responsabilités d'action ou d'étude dans les mêmes domaines de partager leurs informations, leurs méthodes, et de trouver le cas échéant, des appuis d'expertise.

Mais on peut se demander si cette avance certaine, au moins dans certains domaines ne constitue pas un handicap. L'évolution des modes de gestion des connaissances s'est accélérée sous l'emprise de nouvelles techniques de communication et d'information, et remet en question les modes d'action des uns et des autres qui s'étaient installées.

Certes des efforts pour s'adapter aux nouveaux outils disponibles ont été souvent déployés, mais de manière le plus souvent dispersée, et sans la coordination souhaitable pour l'ensemble du ministère, ni la prise en compte de toutes les dimensions culturelles et managériales impliquées.

2.1.Des acquis anciens et des progrès en cours

2.1.1.Des acquis divers selon les domaines

Les domaines d'action du ministère peuvent être très grossièrement répartis en deux ensembles distincts du point de vue de la nature des connaissances qu'elles impliquent.

Certains domaines (routes, constructions publiques, voire ADS....) font appel pour une bonne part à des connaissances pour lesquelles il est possible d'entreprendre avec une bonne chance de succès des démarches de formalisation des méthodes, des connaissances, pour les mettre à la disposition des acteurs de terrain.

Dans ces domaines, des actions visant à mettre à la disposition des personnes de terrain des guides, des méthodes etc..., sont traditionnelles. Les services techniques centraux, notamment y contribuent très largement depuis très longtemps dans des conditions qui ont été en grande partie le garant de la réputation de nos services dans le domaine technique

D'autres domaines (nous ne prendrons pas ici en considération les champs pour lesquels prédominent des savoir-faire dont la transmission ne peut se faire qu'avec une forme approfondie d'apprentissage, qui ne sont pas dominants dans nos services, dès lors que l'on considère que les agents de terrain ont reçu une formation initiale

ou par qualification ultérieure suffisante) font appel à des notions plus difficiles à formaliser (le domaine de l'aménagement comporte beaucoup de champs de ce type).

Dans ces domaines, il s'agit plutôt de rendre possible l'accès des agents de terrain à des exemples de situations de même nature que celles qu'ils sont en train de vivre dans leur action professionnelle, ou de leur permettre de repérer des appuis potentiels (collègues ayant eu une expérience du type de situation devant laquelle ils se trouvent, experts du domaine, etc...)

Paradoxalement il semble bien que ce soit dans ces domaines que le pilotage de l'organisation des "clubs métiers" lieux d'échange apparemment donc encore plus indispensables, soit le moins développé.

2.1.2.Des instruments de capitalisation des connaissances devenus traditionnels dans le ministère

Le ministère a une longue tradition de guides (ex guides du Sétra) qui constituent des appuis importants dans certains domaines (Cf ci dessus)

On peut noter que, même si ce n'était pas nécessairement dans le cadre d'une stratégie bien formalisée, le mode d'élaboration de ces guides, au-delà de leur rôle d'appui au spécialiste, en faisait bien souvent des outils d'explication des décisions de nature technique à travers la chaîne hiérarchique et donc de management, et que cet aspect était traditionnellement amplifié par les modalités de leur diffusion ; ainsi, ce qui apparaissait comme de simples outils d'appui technique (catalogues de structures de chaussées, guides de terrassements routiers) a pu, par le passé, constituer des instruments de décloisonnement dans le système global de décisions managériales et opérationnelles à travers la communication qu'ils permettaient entre spécialistes et non spécialistes. Il y avait donc depuis très longtemps, une stratégie implicite de gestion des connaissances dans un sens déjà large du terme, et une certaine avance du ministère, dans certains domaines, sur les autres organisations publiques ou privées qui oeuvraient dans les mêmes champs.

2.1.3.De nombreux clubs et réseaux

De la même manière, on a pu observer que le ministère a fait preuve d'un dynamisme certain dans la création de clubs et de réseaux ayant pour objet d'échanger les expériences, de trouver des références de collègues ou d'appuis auxquels il est possible de faire appel en cas de besoin, plus rarement de formaliser les avancées méthodologiques concrétisables à partir de l'expérience des uns et des autres.

Un rapport récent du CGPC a dénombré plus de 400 de ces "clubs". Ils ont souvent vécu à partir d'initiatives locales, bénéficiant de l'appui matériel des CIFP, avec un pilotage plus structuré dans certains domaines moins nombreux, comme par exemple dans les domaines routiers à partir d'une organisation mise en place, financée et gérée par le Sétra à travers les Cete.

On note cependant que ces clubs constituent un éventail large allant de clubs listés mais n'ayant pas eu d'activité depuis plusieurs années à des clubs, rares, dont le dynamisme est marqué par la fréquence des réunions et la production matérielle.

2.1.4. Une dynamique et des initiatives nombreuses

Ce cadre déjà ancien démontre des capacités à évoluer dont on pourrait multiplier les exemples :

Les progrès techniques sont parfois mis à profit pour faciliter l'accès aux connaissances utiles dans l'action (on peut citer l'action du Sétra pour DTRF par ex, mais également les nombreuses utilisations de l'intranet comme support d'information sur les actions réalisées, ou les connaissances recueillies : à titre d'exemple, le site sur le service hivernal réalisé par le spécialiste du Cete de l'Est).

De nombreux Cete se sont posés la question de la conservation du capital d'expertise accumulé par des spécialistes en instance de départ et ont développé des démarches en ce sens.

En terme d'action globale, on peut surtout citer le projet de 2000⁶, qui dans le cadre du programme de modernisation du ministère, avait mobilisé une équipe très structurée, avec des moyens substantiels d'expertise privée, et l'appui fort du Cete du Nord, dans une démarche de projet très articulé de mise sur pied d'une démarche de grande ampleur dans la gestion des connaissances dans le ministère. Ce projet s'est prolongé ensuite au sein de la DSCR, et s'est traduit notamment par un site métier et un dispositif structuré d'élaboration d'appuis méthodologiques aux acteurs opérationnels du secteur de la sécurité routière.

On citera également l'action du Cédip⁷, qui fournit à tous les cadres du ministère des connaissances sur les axes majeurs du développement des compétences : il a placé des sujets relevant de la gestion des connaissances parmi les thèmes qu'il développe dans ses travaux.

⁶ http://intradoc.metier.i2/article.php3?id_article=279&var_recherche=gestion+des+connaissances

⁷ http://competences-formation.metier.i2/article.php3?id_article=43

Capitaliser une expérience : quelle méthode ?

Conserver au sein d'un service les connaissances d'un partant ;

Le management des connaissances au service du développement des compétences ;

Pourquoi s'intéresser aux communautés de pratique :

les clubs et réseaux du ministère : un appui pour le changement.

<http://www.3ct.com/ridf/construire/Organisationadaptee/Manager%20les%20connaissances/Manager%20les%20connaissances.htm>

2.2. Mais des faiblesses perceptibles d'un dispositif sans coordination d'ensemble

Ces acquis ne pouvaient être que fragiles, dans des périodes de forte évolution institutionnelle et technique et dans un système où le domaine de la gestion des connaissances ne disposait pas de prise en charge globale susceptible d'assurer, non seulement la coordination d'ensemble des efforts de chacun, par exemple au niveau des outils techniques support de cette gestion, mais aussi la cohérence entre les objectifs recherchés et les différents leviers de l'action que constituent par exemple les modalités de gestion du personnel et les modes de valorisation de l'action collective et individuelle qui déterminent largement les comportements et la culture de l'organisation.

Tout cela se traduit par des faiblesses importantes sous plusieurs angles dont quelques uns sont évoqués ici.

2.2.1. Une continuité insuffisante dans l'action

De nombreuses actions qui entrent dans le champ de la gestion des connaissances souffrent d'un manque de continuité, soit dans les objectifs, soit dans les moyens (notamment humains) qui leur sont affectés.

Le cas le plus flagrant est l'arrêt de l'action (qui figurait pourtant au plan stratégique de modernisation du ministère) du début des années 2000 qui a été évoquée ci-dessus : l'équipe chargée de lancer une démarche de grande ampleur de réelle gestion des connaissances dans le ministère, qui s'était dotée de moyens remarquablement professionnalisés de conduite de son projet et en avait réalisé de manière tout à fait intéressante la première phase avec le soutien d'un consultant et du Cete du Nord, s'est progressivement dissoute dans des conditions qu'il serait peut être utile mais sans doute douloureux d'étudier attentivement.

En conséquence, ce travail de haut niveau, étalé sur plusieurs années et réalisé par une équipe très motivée et dont les documents produits témoignent de la qualité, a eu pour seul résultat la poursuite de l'une des deux expériences qu'elle avait tenté d'initier, à savoir le projet porté par la DSCR..

Ce projet, malgré des résultats tout à fait probants, reste fragile.

De la même façon et d'une manière plus ponctuelle, de nombreux outils de diffusion de connaissances qui s'étaient avérés tout à fait utiles pour accélérer l'acculturation à des fonctions nouvelles ou pour assurer la qualité des réponses à des problèmes non récurrents n'ont pas eu les suites attendues. C'est le cas du GGOA (guide des maîtres d'oeuvres en ouvrage d'art), édité au début des années 70, devenu introuvable dès les années 80, non réédité par le Sétra du fait qu'il se trouvait dépassé sur certains points et qu'il n'avait pas la possibilité de mettre à jour. Autre exemple, le très utile "Sécurité des routes et des rues" conçu pourtant pour être complété au fur et à mesure de l'avancement des connaissances et qui ne l'a jamais été, ce qui l'a rendu désuet et progressivement inconnu des techniciens.

2.2.2. Une couverture très inégale des différents domaines

Comme nous l'avons signalé plus haut, la préparation des responsables d'études ou des responsables opérationnels à assumer leurs missions avec méthode et professionnalisme est de nature différente selon les domaines concernés.

Or, on constate une couverture très inégale des différents champs en dispositifs (guides, réseaux, etc.) susceptibles d'apporter l'appui indispensable aux acteurs de terrain au moment opportun.

Sans entrer dans une analyse prématurée que les chantiers en cours viendront sans doute éclairer, le groupe de travail perçoit que l'insuffisance est encore bien plus flagrante dans les champs où la connaissance est la moins facile à formaliser et où l'acteur de terrain risque de se sentir isolé face à des problématiques qui le dépassent s'il n'est pas placé dans un champ d'appuis facilement identifiables : citons, par exemple, les champs de l'aménagement (dans tous les sens que le terme peut prendre dans l'action des services), ou ceux de l'habitat (au sens de la définition des axes de la mise en oeuvre de cette politique publique, et non de l'application des règles de financement).

L'observation de la situation dans ces champs et de son évolution dans le temps met par ailleurs en évidence un certain manque de continuité dans les efforts de gestion et de diffusion des connaissances. Ce constat n'est pas propre à ces domaines, mais il y est particulièrement flagrant, les décisions d'organisation des services ayant provoqué, à la suite de la décentralisation des années 80 une discontinuité profonde de cette action.

2.2.3. Des réseaux insuffisamment pilotés

Cette observation est également valable pour le fonctionnement des réseaux. L'inventaire d'un nombre considérable de "clubs" métiers (plus de 400 selon un rapport récent du CGPC) ne doit pas cacher que la plupart, tout en ayant une certaine utilité, ne serait-ce que pour permettre à certains acteurs de terrain un peu isolés d'identifier quelques uns de leurs collègues impliqués dans le même champ, n'offrent pas l'activité et la production que l'on peut attendre de telles structures (par exemple pour le repérage, la formalisation progressive et la diffusion des expériences utiles), ni même, dans beaucoup de cas, la visibilité qui les rend repérables par ceux qui auraient vocation à s'appuyer sur ces réseaux.

Un fonctionnement correct de tels réseaux et clubs suppose un pilotage structuré et l'affectation de moyens ; c'est le cas de certains domaines (routes, constructions publiques...) , mais le mode de fonctionnement y a atteint des limites à repérer et à dépasser (le Sétra y travaille d'ailleurs actuellement pour son champ de compétence).

2.2.4. Une capitalisation des expériences peu organisée

Indépendamment des limites du dispositif de réseaux dont on vient de parler et qui devrait être sans doute l'un des éléments importants d'une stratégie de capitalisation des expériences, il existe très peu de dispositifs réellement organisés pour l'accueil,

la validation et la diffusion des idées, des conseils, des expériences et des exemples utiles à reproduire ou éviter, que les acteurs de terrain, individuellement ou sous une forme plus collective, pourraient proposer à d'autres agents, sous des formes facilement identifiables.

2.2.5.Des outils de recherche peu performants et une réflexion sur l'usage des techniques de la communication et information peu partagée

Les outils dont disposent les agents de notre ministère pour la recherche et la mise en commun de connaissances à partir des techniques modernes de la communication, souffrent de limites qui les rendent très peu opératoires et découragent les utilisateurs à la recherche d'informations adaptées à l'action opérationnelle.

Au cours des réunions du groupe de travail, de nombreux cas ont été évoqués :

- *où la recherche de documents dont l'existence était connue, ou d'informations précises, mais dont l'existence sur les réseaux du ministère n'était pas certaine, n'a pas été couronnée de succès ;*
- *où une recherche par des moteurs extérieurs (Google par ex) s'est avérée efficace pour retrouver un document sur nos propres sites là où les propres outils de ces mêmes sites n'avaient pas donné de résultat.*

Le manque de visibilité sur la nature des contraintes qui ont déterminé les choix en la matière et les conséquences à en tirer pour l'utilisateur de base constituent à la fois une faiblesse importante du dispositif de gestion des connaissances de notre ministère, mais sont aussi probablement caractéristiques d'un isolement de ceux qui prennent des décisions dans ce domaine, décisions en apparence purement techniques et donc trop souvent abandonnées à des techniciens de bonne volonté, isolés des utilisateurs, alors qu'elles devraient intégrer des paramètres bien plus vastes que les seules évidences techniques immédiates.

Le dysfonctionnement de la recherche sur l'intranet du ministère a été étudié par le sous-groupe chargé des outils.

Le projet Giseh dit de « gestion de contenu web » a permis de faciliter et de professionnaliser la publication de contenus structurés en séparant les fonctions éditoriales et techniques. La production a été privilégiée ; le volume d'information disponible et sa lisibilité ont fortement augmenté.

En revanche, dans un premier temps et faute de moyens et d'une forte volonté, l'installation et le paramétrage du moteur de recherche « libre » MnoGoSearch n'ont pas été revus et son fonctionnement est devenu rétrograde. Il apparaît aujourd'hui que le niveau de fonctionnement antérieur, jugé acceptable, doit pouvoir être retrouvé à un coût informatique assez modeste. La maîtrise d'ouvrage en a été confirmée, comme suggérée par le groupe de travail, à l'équipe GISEH (TI1, SIC, MD) ; il conviendra d'ajouter un accompagnement de documentation et de formation

pour constituer un véritable «service» de recherche qui, utilisé avec divers annuaires et outils documentaires, permettra une navigation efficace.

Par ailleurs, le peu de réactions suscitées par le très mauvais fonctionnement du moteur de recherche est sans doute aussi le signe que les usagers potentiels soit n'ont pas conscience du handicap que cela représente, soit ont contourné le problème par d'autres voies (moteurs de recherche extérieurs pour l'internet, etc.). La remise à niveau de l'outil et/ou son amélioration, pour indispensable qu'elles soient, doivent s'inscrire dans une action d'ensemble qui permette d'en tirer réellement parti.

Il faut signaler ici aussi l'effort qui reste à faire dans la poursuite, l'approfondissement, l'homogénéisation, la communication, etc.. du travail engagé par certains responsables dans la mise sur pied de sites métiers destinés à faciliter l'accès aux données nécessaires aux professionnels du ministère.

2.2.6.Des aspects culturels et de management essentiels

Si les outils et l'organisation ont une importance tout à fait évidente, une grande partie de la situation actuelle est aussi à attribuer à des aspects culturels profonds et à des pratiques de management très ancrées dans nos services.

Il suffit pour s'en rendre compte, d'observer le très faible niveau de valorisation de la pratique documentaire qui aurait logiquement dû, compte tenu de la quasi généralisation des cellules de documentation dans les services et des outils de recherche mis en place depuis très longtemps (urbamet par ex), contribuer plus efficacement à remplir l'objectif dont il est question ici : apporter aux agents engagés dans des projets ou des missions des données dont ils ont besoin pour faciliter, fiabiliser et valoriser leur action.

Cette situation s'explique probablement par une insuffisante valorisation des aspects collectifs de la production dans nos services, y compris, voire surtout dans les modes de gestion du personnel, où, faute d'évaluation de la performance des équipes, tout (évaluation, rémunération, déroulement des carrières, modalités d'adéquations des personnes aux emplois) est fondé d'abord sur l'individu, ses contraintes, ses objectifs personnels et ses prestations individuelles.

De ce fait, l'incitation au partage, à la transmission de l'expérience personnelle pour en faire profiter le groupe de manière plus pérenne ne se fait pas car rien ne vient contrebalancer la tendance bien naturelle, bien que la plupart du temps inconsciente (que rencontrent toutes les organisations qui se lancent dans des démarches de gestion des connaissances) à la rétention spontanée et forte de l'expérience acquise, qui constitue la base de la valorisation des individus et dont l'exclusivité augmente l'importance de leur rôle.

2.3. Et des effets négatifs importants sur la productivité et la qualité cachés par une culture de valorisation de la débrouillardise individuelle

Tout cela se traduit par des pertes d'énergies et de temps, et par un coût probablement énorme que personne n'a songé à estimer, mais dont des indices nombreux ont pu être repérés au cours des réunions du groupe de travail..

Depuis le mauvais choix d'un dispositif pour l'amélioration d'un carrefour, faute d'avoir repéré la fiche du Sétra qui indiquait une solution à la fois plus sûre, moins chère et plus opérationnelle, jusqu'à l'acceptation de solutions de variantes techniques sans en avoir appréhendé tous les inconvénients pourtant documentés par ailleurs, conduisant ainsi à des déboires coûteux en cours de travaux : les exemples sont très nombreux.

Dans les domaines où nos services agissent dans des fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, ce type d'effet est facile à caractériser.

A l'inverse, les conséquences de la situation décrite dans cette note sont encore plus pernicieuses dans la plupart des domaines où de nombreux services territoriaux "refondés" vont avoir à s'investir désormais principalement. Dans ces domaines, les cas sont extrêmement fréquents où nos représentants ont des difficultés à repérer les modes d'actions adéquats par un accès aisé à des expériences ou des méthodes mis à leur disposition via des services documentaires, des réseaux ou des experts connus ou facilement identifiables⁸.

En conséquence, nos services, soit n'interviennent pas du tout là où ils seraient en mesure d'apporter une plus value appréciée à la mise en oeuvre des politiques territoriales, soit interviennent avec un apport standardisé et qui ajoute peu à la production des autres acteurs de terrain.

⁸ Le cas de la politique de l'accueil et de l'habitat des Gens du Voyage est un bon analyseur de défaillances relatives à l'organisation en réseau et au partage de connaissances

3. Un éclairage à travers deux approches particulières

Le groupe a choisi de porter une attention particulière à deux aspects sur lesquels il a souhaité donner un début d'éclairage plus spécifique :

- d'une part la question essentielle des outils de recherche (cf. « Des outils de recherche peu performants et une réflexion sur l'usage des techniques de la communication et information peu partagée », 12), les contraintes qui déterminent les choix actuels, des conditions de dégagement de marges de progrès envisageables, et les améliorations éventuellement possibles aujourd'hui ;
- d'autre part la manière dont les agents vivent la réponse aux besoins d'information, de connaissances, de méthodes qu'ils ressentent dans l'exercice de leurs fonctions : le groupe a jugé utile de mener une enquête de terrain, confiée au Cete du Nord, en liaison avec la DGUHC : cette étude concerne deux domaines tests et a pour objet dans de repérer quelles sont les conditions actuelles, de travail des agents du point de vue de leurs besoins en termes d'accès à des connaissances, expériences ou méthodes, et de quelle manière ils font face à ces besoins ; ces deux domaines tests sont :

1. les constructions publiques, domaine où les pratiques, méthodes et connaissances peuvent pour une part d'entre elles trouver une formalisation susceptible de les rendre aisément partageables,

2. l'aménagement où le partage des connaissances peut moins facilement passer par une telle formalisation

3.1. Les outils

3.1.1. Etat de la question

Jusqu'en 2005, la production de pages pour internet et intranet a été de type artisanal, basée sur l'utilisation de simples éditeurs de langage HTML⁹. La mise en place de l'application de gestion de contenu GISEH, basée sur le logiciel libre SPIP a permis de séparer la production du contenant et celle du contenu, les créateurs d'information pouvant, avec peu de compétences informatiques, assurer la gestion de leurs sites.

L'ensemble des sites du ministère représente aujourd'hui approximativement 400 000 objets (pages, pièces jointes etc.), ce qui n'est pas un volume considérable à l'échelle du Web (Environ 100 milliards de documents), même s'il est appelé à croître.

Pour rechercher des informations dans ces sites, il existe 2 outils de recherche : le moteur national, « MnoGoSearch », installé depuis 2003, et le moteur associé aux sites GISEH (fourni avec le logiciel SPIP qui sous-tend GISEH). Il s'agit dans les deux cas de produits « open source », gratuits.

⁹ Frontpage de Microsoft, Dreamweaver etc.

Le moteur « SPIP » fonctionne convenablement, mais il ne permet de recherche que sur le site où l'on se trouve, ce qui rend la recherche d'autant moins efficace que GISEH, pour des raisons d'administration des sites, pousse à leur multiplication ; cela implique donc la mise en œuvre d'un moteur de recherche susceptible de traiter la diversité des sites des différents services. De plus, s'agissant des pièces jointes, SPIP ne cherche que dans le nom du fichier associé, mais pas dans le document lui-même (rapports au format PDF par exemple).

Le moteur national (MnoGoSearch)¹⁰ a été confirmé dans sa fonction par une étude approfondie réalisée par le Pandoc au CETE Nord-Picardie, étude publiée en août 2004¹¹. Dans un choix volontairement restreint à des logiciels open source, il apparaissait à cette date comme le meilleur compromis.

Cet outil présente un certain nombre d'insuffisances. La plus lourde de conséquences est l'absence d'indexation des mots composés, des concepts et de la position des mots.

Mais l'outil pêche beaucoup plus par sa mise en œuvre que par ses fonctionnalités. Il ne semble pas avoir fait l'objet de la priorité et de l'investissement nécessaires. Ce quasi-abandon par la maîtrise d'ouvrage a eu pour résultat que les temps de réponse du moteur se sont dégradés, au point (fin 2006) d'être devenus inacceptables. Il générait aussi beaucoup de résultats vides.

Ces observations du groupe de travail ont conduit les services compétents à entreprendre une remise en état de cet outil.

Les autres outils de recherche disponibles au ministère sont les annuaires. Toutefois ceux-ci souffrent de l'absence règles de nommage harmonisées entre les différents annuaires et listes (à titre d'exemple, les questions de personnel sont traitées à « RH », mais pas à « DGPA »).

S'agissant des outils de travail collaboratif, outre la messagerie, quelques expériences ont eu lieu : « Quick Place » a équipé quelques sites et l'outil « LiveLink » a été déployé au CETE Nord-Picardie, (outil à la fois de gestion électronique de documents et de travail collaboratif) avec un certain succès auprès des usagers. L'éventuelle extension de ces outils a cependant buté sur des coûts de déploiement très élevés (650 € par licence pour LiveLink).

3.1.2. Voies d'amélioration proposées

Il existe sur le marché différentes offres d'outils très perfectionnés, capables en particulier s'agissant des outils de recherche d'explorer de façon très performante tous les types de documents (pages web, mais aussi messageries, bases de données, fichiers divers). La même observation peut être faite s'agissant de l'offre d'outils de travail collaboratifs.

Le groupe de travail est cependant d'avis que, quel que soit l'intérêt de ces outils, leur coût et sans doute plus encore leurs pré-requis en termes d'organisation ne

¹⁰ Il faut d'ailleurs observer que cette dualité des outils de recherche, fort peu intuitive, est mal connue...

¹¹ Cette étude est disponible sur l'intranet à : <http://pandoc.i2/telechargement/moteurlibre/moteurlibre.pdf>

permettent pas de les recommander pour un déploiement général à courte échéance¹².

Le ministère aujourd'hui tire mal parti des outils existants, à la fois parce que le moteur de recherche a mal fonctionné, mais aussi parce qu'il n'y a pas d'organisation générale permettant de capitaliser les connaissances avec des processus qui précisent ce qui doit être mis sur l'intranet (ou tout autre contenant pour lequel il existe des moyens de recherche appropriés)¹³. La gestion des connaissances est en effet d'abord un ensemble de méthodes, une organisation, qui permet de capitaliser et de mettre à disposition les informations utiles. S'agissant des outils de travail collaboratifs, outre la messagerie qui n'est pas toujours bien utilisée¹⁴, il existe un outil universellement déployé dans le ministère qui permet le travail collaboratif : c'est GISEH. Même si cet outil n'est pas idéal, plusieurs exemples montrent qu'il peut être utilisé à cette fin dans des conditions acceptables¹⁵.

L'objectif immédiat semble dans ces conditions devoir rester modeste quant à ses objectifs et à ses moyens. Il consiste à s'appuyer sur les outils existants, moteur de recherche et GISEH, déjà déployés dans l'ensemble du ministère, pour tirer parti de l'existant et faire progresser la culture de gestion des connaissances.

Cet objectif suppose cependant que ces outils fonctionnent convenablement, ce qui semble être le cas depuis le 15 novembre 2007 du moteur de recherche national. En effet, les dysfonctionnements de ces outils de base découragent tout effort de gestion des connaissances. La remise en état du moteur de recherche national a donc été mis au rang des priorités, et l'outil fera par la suite l'objet d'un suivi attentif afin que ses performances ne se dégradent pas et que la liste des sites indexés soit strictement tenue à jour¹⁶. Un effort est également à prévoir quant aux formations à l'outil GISEH en tant qu'outil de travail collaboratif.

3.2.La gestion des connaissances vue à partir d'une observation des situations de travail dans deux domaines d'action du ministère

Les deux domaines choisis comme terrains d'étude soulèvent des questions différentes, dont le lecteur pourra trouver l'analyse plus détaillée en [annexe 2](#) du présent rapport, et qui ne sont donc ici présentées que par leurs aspects les plus marquants.

3.2.1. Constructions publiques

Dans ce domaine, l'étude s'est centrée sur le métier de conducteur d'opération. Le corpus des connaissances à maîtriser dans l'exercice de ce métier est a priori bien

¹² Ils peuvent bien sûr se justifier dans un secteur ou un autre du ministère, quand existent à la fois un besoin bien identifié et les conditions d'un déploiement réussi en termes d'organisation.

¹³ Il faut signaler cependant quelques efforts significatifs de gestion de l'information, au CERTU ou à la direction du tourisme notamment.

¹⁴ En particulier, l'usage des boîtes d'unité est souvent méconnu.

¹⁵ Exemples : site du collège « technologies et systèmes d'information » ou la DDE de la Drôme.

¹⁶ A titre anecdotique, le site du CGPC sous GISEH vient seulement d'être indexé, près de 2 ans après sa création...

défini et balisé. Des ressources documentaires abondantes et des documents méthodologiques bien structurés existent et sont connus des agents. Pour autant, ces connaissances paraissent insuffisamment intégrées dans les pratiques de gestion de projet. Cette déficience résulte d'un ensemble de dysfonctionnements dans les pratiques collectives de travail : recours insuffisant aux documentalistes pour accéder aux informations utiles, insuffisance des transmissions de connaissances à l'occasion des changements de poste, faible utilisation des outils de partage des connaissances et de travail collaboratif. Le rapport de cette étude formule des propositions concrètes pour remédier à ces insuffisances : consolidation des clubs métiers, organisation au sein des services d'actions de capitalisation et de transferts des connaissances, création de postes de gestionnaire des connaissances au sein des DDE.

3.2.2. Aménagement du territoire

L'analyse des pratiques de gestion des connaissances dans le domaine de l'aménagement du territoire fait apparaître des problèmes d'une autre nature. Le métier de référence choisi est celui de référent territorial qui est progressivement mis en place dans les services, et qui a trouvé une première incarnation dans des responsables dont les fonctions portent des dénominations diverses. En amont des problèmes de management, l'étude fait ressortir un problème d'identification des informations pertinentes.

Il apparaît en effet que les agents sont confrontés à des incertitudes touchant à la nature même de l'expertise qui leur est demandée (portant notamment sur les échelles pertinentes et sur la notion de diagnostic territorial), aux sources et aux supports d'information pertinents ainsi qu'à l'identification des personnes susceptibles de constituer leur réseau d'échanges de connaissances. L'analyse des pratiques de gestion des connaissances débouche dans ce cas sur une interrogation portant, plus en amont, sur la définition même du métier de référent territorial.

3.2.3. Conclusions sur ces observations

Cette étude, qui s'est donc attachée à analyser (au travers des deux métiers) la manière dont les agents accèdent à la connaissance dont ils ont besoin et partagent la connaissance créée dans leur action, et la façon dont les services (et la hiérarchie) favorise cet accès et ce partage, a permis de mettre en lumière des aspects frappants, et en particulier un important individualisme des agents qui se traduit notamment par le caractère individuel de la recherche de connaissances, et une faible tendance au partage.

Cette tendance est favorisée par *l'absence d'un environnement propice au partage* autour de l'agent :

- modalités d'accès et de partage de la connaissance non définies dans les services,
- rôle des documentalistes qui n'a souvent pas évolué, alors que les outils - web et autres - ont évolué,

- réseaux, autrefois fleurons du ministère, qui tombent en désuétude ou qui n'utilisent pas les outils disponibles aujourd'hui,
- turn over non maîtrisé....

On observe donc là une situation tout à fait décalée par rapport à *un besoin de connaissances croissant, du fait de la multiplicité croissante* des technologies, de la complexité des projets, d'une réglementation de plus en plus volumineuse...

4. Propositions

Les propositions que le groupe est en mesure de faire découlent des constats de la troisième partie du rapport.

Sans prétendre à l'exhaustivité, quelques unes de ces pistes méritent d'être soulignées.

On remarquera que les actions à mener pour promouvoir le professionnalisme dans chaque domaine à travers une gestion adéquate de la connaissance sont de toute évidence de la responsabilité première des responsables de programmes, mais avec des aspects transversaux suffisamment déterminants pour que le succès ne soit assuré qu'avec un pilotage affirmé au niveau de l'ensemble du ministère.

4.1. Un prérequis : une animation du domaine au niveau ministériel et la création d'une équipe opérationnelle

Il est apparu, au fur et à mesure des travaux du groupe, et c'est sans doute là **la conclusion la plus importante de nos réflexions**, qu'un progrès significatif ne pourra intervenir que si la démarche est pilotée par une petite équipe de très haut niveau, placée, pour avoir l'indispensable visibilité, directement auprès des instances de niveau le plus élevé du ministère.

Ce constat apparaît comme une évidence : en effet, ce dispositif est adopté dans de nombreuses organisations, notamment dans des sociétés privées qui ont pris la question au sérieux, mais aussi du fait de l'interaction, dans la réussite d'un tel chantier, d'actions dans des domaines très divers, dont certains sont au cœur de la définition stratégique des actions de notre ministère.

C'est une évidence aussi du fait du mode d'action par nature très déconcentré dans notre ministère :

- ✓ chaque structure de ce ministère doit se sentir responsable de sa propre démarche de gestion de la connaissance et de capitalisation de l'expérience,
- ✓ mais la dispersion spontanée des efforts et le risque de manque d'homogénéité des démarches qui peut en découler et être de nature à rendre la lisibilité des dispositifs difficile aux bénéficiaires, entraîne un besoin important d'animation et de coordination à un niveau très élevé.

Comment ne pas voir, par exemple, que seul une telle coordination au niveau du secrétaire général, est de nature à permettre par exemple de développer la stratégie de communication qui paraît nécessaire si, au-delà des quelques améliorations ponctuelles, indispensables à la crédibilité de la démarche, on entreprend d'agir sur les questions de fond.

Une équipe très restreinte en nombre devrait cependant suffire pour assurer cette coordination générale, au sein du SG (direction de la modernisation) compte tenu des relais qu'elle serait en état de s'assurer dans les divers services, mais de très haut niveau et soutenue à l'échelon le plus élevé. Elle aurait à définir une stratégie globale de développement de la démarche, à assurer un soutien aux services dans la définition de leurs objectifs, à animer la démarche et à en assurer l'évaluation...

Une telle équipe devrait s'attacher à :

- rendre concrets les bénéfices de la gestion de la connaissance dans le MEDAD
- identifier un réseau influent de soutien à la GDC
- détecter les initiatives stratégiques auxquelles la GDC peut ajouter de la valeur
- mobiliser les moyens informatiques utiles à la GDC.

Elle pourrait bien entendu se trouver des relais dans les directions générales, dans les services locaux et le RST, de la même manière que ce qui a été fait avec le réseau des conseillers de gestion et de management lorsqu'il s'est agit de développer un nouveau souffle dans cette direction.

Elle aurait vocation à s'intégrer dans un ensemble cohérent comprenant les responsables de la promotion d'autres actions de modernisation complémentaires (politique transversale des systèmes d'information et de documentation sur les métiers, déploiement d'outils de travail collaboratif, politique d'e-formation, etc...)

4.2. Une opportunité : les nouveaux services

La création de nouveaux services départementaux (DDEA) et régionaux (Direction Régionale unique pour les services du MEDAD) va nécessiter de façon évidente une démarche d'unification des systèmes d'informations de toute nature, et notamment pour ce qui est des informations utilisées dans le cadre des actions opérationnelles, qu'il s'agisse d'informations géographiques ou non.

Ces démarches vont constituer une opportunité particulièrement intéressante pour une approche "gestion des connaissances" de l'ensemble du fonctionnement de ces nouvelles structures, d'autant plus utile que, par la force des choses, à la fois du fait du nouveau type d'approche de la mise en oeuvre des politiques publiques dont ces nouveaux services sont à la fois l'occasion et la raison d'être, et du fait que la mise en place des nouvelles structures auront eu pour effet de confier à beaucoup de personnes des missions dans des domaines en partie au moins nouveaux pour elles.

La mise en place de méthodes de partage de connaissances, de réflexes de recours à des recherches d'information utiles pour l'action de chacun, les efforts de mise à disposition sous des formes facilement accessibles de ce type d'information, l'animation active des réseaux à forte capacité intégratrice de nouveaux publics, tout

cela est particulièrement nécessaire au moment de la construction de ces nouveaux services.

4.3.D'autres progrès immédiats à rechercher

4.3.1.Clubs et réseaux

Plonger l'ensemble des personnes du ministère en charge d'action opérationnelle ou de définition de politique publique dans un dispositif de clubs et de réseaux à travers lesquels elles puissent échanger, produire de la méthodologie collectivement, trouver des soutiens face à des projets ou actions innovantes est une nécessité dont l'évidence a conduit notamment à la création plus ou moins spontanée de multiples "clubs métiers" dans notre ministère.

Il est important de donner à ces clubs et réseaux plus de corps et un mode de fonctionnement plus organisé et plus efficace à travers la mise sur pied d'un vrai pilotage, avec les appuis nécessaires en termes de moyens matériels (locaux, secrétariat, budget) afin de garantir une mise en forme et une diffusion efficace de leurs productions, en coopération avec les services de documentation. Ces clubs et réseaux doivent être ouverts aux agents proches du terrain afin qu'ils puissent, sans médiation hiérarchique, accéder aux informations descendantes (doctrine), bénéficier des apports des experts et partager leurs expériences.

L'importance de cette question a déjà été soulignée en 2006 par un groupe de travail de l'Igost dédié à l'identification des compétences au ministère, qui a mentionné le chiffre de près de 400 clubs et réseaux (dénombrés par le Cedip), et proposé des mesures pour mieux organiser ces dispositifs, qui sont stratégiques pour la culture du ministère.

Nous croyons utile de reprendre ces propositions en les complétant.

- *manifester fortement, dans une circulaire de l'administration centrale, la légitimité des réseaux et clubs et encourager les agents à les utiliser dans une démarche de progrès.*
- *organiser le dispositif des réseaux et clubs en deux niveaux (local et national), pour lesquels les responsabilités d'homologation (ou d'initiative) et de financement seraient fixées, ainsi que les pratiques en matière d'échange d'informations dans les deux sens.*

Par ailleurs, des outils sont à développer au service des réseaux ; le groupe préconise notamment :

- la réalisation de portails documentaires métiers ;
- La mise en place de forums de discussions et d'espaces de partage aux niveaux adéquats, à la place des listes de diffusion.

Dans l'esprit des responsabilités qui leur est attribué dans le cadre de la Lolf, , il paraîtrait logique que les directeurs de programmes assurent le pilotage des clubs de niveau national, en se faisant bien sûr relayer, s'ils le considèrent utile, par exemple par le réseau scientifique et technique.

Ce dernier a un rôle essentiel à exercer dans le pilotage de ces réseaux, dans les domaines de compétences des différents organismes, mais aussi dans d'autres champ de la gestion des connaissances, (par exemple l'organisation du recueil des expériences de terrain et leur diffusion à la communauté professionnelle après mise en forme) , et il est essentiel que ces aspects soient intégrés dans l'allocation des moyens par les directeurs de programmes.

4.3.2. Un annuaire permettant de repérer des appuis possible d'expertise

Dans le même esprit, l'élaboration d'un annuaire enrichi des données nécessaires, notamment sur la nature des compétences des experts qui y figurent, permettrait aux professionnels de terrain de localiser, dans toutes les circonstances de l'activité professionnelle où une recherche d'experts s'avère nécessaire, les ressources du ministère susceptibles d'intervenir en appui. Ce type de démarche, concrète et immédiatement efficace – mais dont la mise en place demande une coordination transversale -, a été engagée avec succès dans des organisations comparables comme le ministère de l'Agriculture, avec un "pôle d'appui technique" (PAT) qui dispose ainsi d'une base de 200 experts consultables en tant que de besoin. Elle est également engagée au CGPC et devrait déboucher au cours du 1er trimestre 2008.

Il est proposé d'étendre la démarche entreprise par le CGPC à l'ensemble des services du ministère. Cela suppose l'adaptation du cahier des charges (contenu des fiches descriptives et fonctionnalités de l'annuaire) et sa validation par le SG (direction de la modernisation). Cela suppose aussi une communication efficace pour faire adhérer tous les experts du ministère à la démarche (pour qu'ils remplissent chacun leur fiche descriptive).

Bien entendu cette démarche prendrait en compte les acquis des comités de domaine (qui ne reposent que sur le principe du volontariat) et serait sans doute ensuite relayée par le système ReHucit de la direction du personnel, mais à un horizon probablement de plusieurs années.

4.3.3. Pallier les pertes de compétence liées aux départs en retraite ou à la mobilité des agents

L'étude du CETE NP évoquée au [§ 3.2](#) a diagnostiqué un scénario d'évolution des compétences fréquemment "en dents de scie", en raison de changements de postes des responsables souvent mal gérés, avec non-recouvrement des affectations, voire avec vacance de poste : il est fréquent que le transfert de connaissances d'un agent à son successeur soit mal assuré.

Les techniques de gestion des connaissances peuvent aider à pallier ces défauts. Une solution partielle portant sur le problème de la prise de poste a été mise en place par l'ENTE de Valenciennes, sous la forme d'un service d'aide aux anciens stagiaires (SAAS) qui met à la disposition (à distance) des jeunes agents affectés les ressources d'expertise de l'ENTE pendant 6 à 12 mois.

Il est proposé de mettre en action une autre voie qui concourt au même but : faire en sorte que l'agent partant (et non l'agent arrivant) organise lui-même le transfert de connaissances. Cette démarche ne va pas de soi. Des organismes comme le CNES ont ressenti la nécessité de mieux organiser le départ des experts sur le plan des compétences et d'instituer des règles et des outils que chacun doit mettre en oeuvre le moment venu.

Il est donc proposé *d'établir une charte de transfert de connaissances lors du départ définitif d'un poste, quelle qu'en soit la raison (nouvelle affectation ou départ en retraite), en précisant les objectifs, les contraintes et le mode d'emploi : méthodes et outils à utiliser, calendrier à respecter, entrepôts de connaissances à alimenter, comment y accéder, etc. Cette charte serait communiquée à tout agent du ministère et l'encadrement serait sensibilisé à sa mise en application.*

4.3.4. Un meilleur usage des techniques modernes de recherche d'information

Il est clair que le constat de l'imperfection, observée au [§ 3.1](#), des outils internes de recherche d'information professionnelle dans nos domaines d'action doit trouver une réponse, cette question n'étant pas seulement importante par elle-même, mais aussi parce que la question des outils n'est pas séparable de la question des évolutions culturelles à impulser : des outils peu attrayants et inefficaces découragent de façon évidente toute évolution de comportement, et le contraire n'est pas moins vrai, comme les dernières années l'ont montré dans d'autres domaines.

Comme le groupe de travail sur les outils l'a mis en évidence, en impulsant du reste, en liaison avec les responsables concernés, des améliorations immédiates, des progrès sont possibles si les conditions du pilotage et de l'organisation de ces domaines sont réunies, progrès qui, pour avoir un réel impact, doivent être relayés par une véritable politique d'information et de formation des utilisateurs.

La remise en état du moteur de recherche national a été reconnue, au dernier trimestre de 2007, comme une priorité, qui doit se trouver complétée par des avancées :

- sur les outils de travail collaboratif, avec des ambitions simples au départ, en partant de ce qui existe, fondé sur le déploiement de GISEH, et en s'appuyant sur des efforts de formation et d'organisation ;
- mais aussi sur la structuration, l'homogénéisation et la visibilité de portails métiers ;

- dont la conception gagnerait à identifier des parties adaptées aux besoins particuliers des personnes abordant pour la première fois des fonctions dans un domaine donné.

Parmi les outils dont l'utilisation devrait être développée, on peut également mentionner le SIG CARTELIE. En s'appuyant sur cet outil, les agents appelés à mobiliser des connaissances sur les territoires (notamment les référents territoriaux) pourraient créer des bases de connaissances personnalisées, faciles d'accès et facilement alimentées par les agents eux-mêmes.

Par ailleurs, au-delà de la problématique de la qualité et de l'ergonomie des outils eux mêmes, les travaux du groupe ont aussi fait apparaître que l'un des obstacles à la diffusion des attitudes de recherche d'appui réside à la fois :

- dans un défaut d'intégration de l'engagement d'une telle recherche dans les réflexes acquis au cours de la formation initiale ;
- et aussi dans le manque d'aisance dans l'usage des outils correspondants, y compris dans les secteurs d'activité où des outils spécifiques ont été développés à cet égard. Il en va de même pour le partage de l'expérience acquise.

Des actions visant à intégrer cet aspect aux apprentissages professionnels de base comme à la formation continue semblent donc nécessaires.

4.3.5.Susciter des actions à retour rapide d'efficacité

A titre d'exemple, on peut citer :

- l'intégration explicite du développement des méthodes et outils de la gestion des connaissances dans les **documents de stratégie du RST**, les **contrats et programmes pluriannuels**, et les **grilles d'inspection du RST** par l'IGOST
- faire lancer par les directions centrales, pour les métiers qui les concernent, des appels à **projets pilote** visant à améliorer les transferts de connaissance et d'expérience (par ex entre DIR, entre SMO, sur l'intégration du développement durable dans l'action des services,....)

4.3.6.Identifier des actions de communication de mise en oeuvre possibles dans des délais relativement brefs

A titre d'exemple, on peut penser à l'organisation, sur le thème de la gestion des connaissances, en coopération étroite, bien entendu, avec le service de communication du Ministère, de "journées du MEDAD" dans l'esprit des anciennes "journées de l'équipement" dont le pouvoir de mobilisation

générale avait été spectaculaire dans des périodes de doute lié aux effets des premières mesures de décentralisation, par la capacité d'expression qu'elle avait offert aux agents de tous niveaux.

4.4.Des actions de plus long terme

4.4.1.Des actions de formation

Intégrer la dimension des connaissances dans les formations au management :

- l'indispensable prise en charge par les cadres de tout niveau de la nécessaire gestion du capital d'expérience, d'informations et de connaissances utiles à l'exercice des missions de l'unité dont ils ont la responsabilité passe par une évolution des modes de management qui doit être impulsée à travers son intégration à la formation initiale et continue de l'encadrement ;
- il est nécessaire de renforcer les formations visant à optimiser l'utilisation des outils standards (messagerie, google, bases de données, etc.), si possible sous forme de « formation-actions » de manière à mieux tenir compte de la spécificité des contextes de travail ;
- de manière plus spécifique, il convient de former les nouveaux agents à la recherche documentaire (ou vérifier qu'ils possèdent cette compétence).

Une intégration explicite de cet aspect de l'action collective à la définition des fonctions :

- Il est indispensable d'intégrer la dimension gestion des connaissances dans la définition des métiers et des postes de travail.

4.4.2.Des actions sur la culture de nos organisations, notamment à travers la gestion du personnel

Le chantier qui se présente à nous est très vaste. Mais il est indispensable d'engager un examen approfondi de la manière dont sont présentées, en interne comme en externe, les actions menées (sous toutes les formes possibles, ce qui implique une réflexion de fond sur la communication) et la façon dont sont évaluées et valorisées les réalisations des individus ; seule une évolution très sérieuse des modes de valorisation, par la communication et par l'évaluation, permettra d'améliorer la situation actuelle et d'inciter chaque agent à partager le capital d'expérience qu'il accumule dans ses domaines d'action, et parallèlement à rechercher plus volontiers les appuis dont il pourrait avoir besoin.

- Un travail inter-direction est indispensable, par exemple pour examiner, ce qui, dans les processus d'évaluation et de notation et les documents qui leur servent de supports, les processus d'orientation, de fixation des niveaux de primes et indemnités diverses, de promotion, etc..., pourrait être adapté pour introduire ces dimensions.

- Une démarche de positionnement de l'ensemble des réseaux de support des services (conseillers de gestion, consultants experts des CETE, conseillers en informatisation, réseau documentaire, CIFP, CEDIP, cellules GUEPARH,...) sur des problématiques et actions liées à la gestion des connaissances
- De la même façon, il est nécessaire de préciser les modalités de la communication interne susceptible de faire passer le message de cette valorisation.

Conclusion

La gestion des connaissances au sein du ministère constitue un des principaux enjeux de sa modernisation, celui de son entrée en force dans la société de l'information, au service d'une stratégie de capitalisation et de rediffusion des connaissances orientée vers le développement durable. C'est un enjeu considérable qui conditionne le devenir de l'administration à forte composante technique qui caractérise le Medad.

Il s'agit de conférer à la gestion des connaissances, comme au développement qu'elle conditionne en partie, un caractère durable, en raison même ou en dépit des réformes incessantes des institutions et des services. Le savoir et le savoir-faire doivent survivre à l'organisation changeante des unités et à la mobilité des personnes.

Le plein développement de cette gestion des connaissances ne va pas de soi. Plusieurs tentatives, dans un passé récent, n'ont pas abouti. C'est pourquoi une dynamique forte doit être mobilisée. Elle suppose une impulsion initiale et une vraie continuité dans la durée, incarnées par une équipe visible et bien située dans la hiérarchie du ministère. Elle suppose aussi un discours explicite des autorités du ministère et une communication permanente, capable de stimuler les énergies et les capacités de créativité. Elle suppose enfin, et surtout, des *ressources significatives en personnel*, à la fois pour la conduite du changement, l'animation des clubs, la formation aux nouveaux outils, l'assistance aux utilisateurs. Comme toute réforme réussie, celle-ci doit être *accompagnée des moyens nécessaires*.

Il est clair qu'il s'agit là plus d'une prise de conscience réelle de l'importance de la question et de l'appropriation de techniques existantes (et déjà pratiquées largement en dehors du ministère) que d'une recherche de nouveaux outils. C'est par l'exemple et la persuasion, le travail en réseau, le partage des connaissances, plus que par les prouesses technologiques, que l'on pourra dépasser certaines réticences au changement. Il ne s'agit pas de réussir un changement de technique, mais de culture.

Annexes

1. Les territoires de la « gestion des connaissances »

Le terme « gestion des connaissances » couvre aujourd'hui dans les organisations un champ

- ◆ qui s'est constitué au **carrefour de plusieurs grandes fonctions centrales** :
 - ◆ **production et organisation du travail** : gestion et assurance de la qualité (référentiels, cycles de recueil et d'amélioration des bonnes pratiques) ;
 - ◆ **systèmes d'information** : gestion des informations (documentation, bases de données) ;
 - ◆ **GRH** : gestion des compétences, des référentiels métier, des expertises, des pertes de savoir ;
- ◆ lorsque les **technologies de l'information et de la communication** ont commencé à permettre une évolution vers des formes d'organisation fondées sur l'autonomie et la responsabilité des praticiens de terrain.

Ces évolutions ont suscité le développement de nouvelles technologies de l'information et de la communication ad hoc :

- ◆ qui ont créé des environnements adaptés aux nouvelles organisations centrées sur les praticiens (outils collaboratifs, portails, e-formation)
- ◆ et organisé des passerelles entre ces fonctions :

Chacune de ces fonctions y apporte ses approches politiques, ses organisations, ses méthodes, en les combinant à celle des autres.

1.1. Trois aspects dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances

1.1.1. Objectifs de la politique de gestion des connaissances

- ✓ organiser la bonne circulation des données, informations et documents utiles pour la poursuite des objectifs de l'organisation, depuis leur collecte, leur administration, leur mise à jour, leur continuité ... ;
- ✓ optimiser leur mise en valeur, leur mise à jour et leur amélioration par les publics concernés : systèmes d'accès et d'enrichissement des praticiens aux connaissances portées par ces bases ;
- ✓ assurer les transmissions de connaissances entre individus à travers les liens professionnels entre les agents concernés (ex. prises de poste, tutorat, réseaux-métier et communautés de pratique...) ;
- ✓ accompagner les transferts d'experts et de compétences (ex. départ en retraite, décentralisation) pour assurer le maintien du niveau de connaissance nécessaire dans chaque cellule ;

- ✓ accompagner la diffusion des données publiques produites par le ministère.

1.1.2. Activités dédiées à la bonne gestion de l'information et des connaissances

Certaines de ces activités viennent compléter les postes et les métiers existants, d'autres doivent être remplies par des personnes exerçant de nouveaux métiers, dans des nouvelles formes d'organisation.

Gestion de l'information	GED, GEIDE, chronos, archives, processus, courrier, ouvrages, catalogues,
Capitalisation des connaissances	bases de données documentaires, retour d'expérience, veille, annuaires d'experts, identification des concepts, publications de veille, outils de recherche (text mining,...), procédures, référentiels, ...
Gestion des connaissances, des savoirs et des savoir-faire	cartographie de connaissances critiques, communautés de pratique, prospective, GPEC, transfert du savoir, e-learning, modélisation des savoirs, métadonnées (ontologies, ...), intelligence économique ...

1.2. Méthodes et outils à viser dans la stratégie de gestion des connaissances

1.2.1. Culture et management

- ✓ Valorisation du partage de connaissance (valoriser le gain de temps occasionné par l'utilisation de ce qui n'a pas été inventé ici)
- ✓ Mettre l'accent sur la production collective au détriment de la production individuelle
- ✓ Inclure la gestion de la connaissance dans les objectifs des managers à tous les niveaux

1.2.2. Environnements de travail

- ✓ Sites Intranet ou Internet conçus pour les praticiens d'un domaine professionnel spécifique ("portails métiers").
- ✓ Accès à des bases de documents.
- ✓ Outils de travail collaboratif qui facilitent l'échange de connaissances, l'organisation des retours d'expérience, l'élaboration d'entrepôts de connaissances.
- ✓ Annuaire "pages jaunes" ("annuaires riches" permettant d'identifier et de contacter des experts correspondant à une question donnée).
- ✓ Plates-formes de formation à distance (e-learning).

1.2.3. Outils et méthodes pour l'organisation de l'information

- ✓ Pratiques documentaires.

- ✓ Règles de classement (mémoire des affaires, archives, ...).
- ✓ Documents intelligents » : modèles de documents, workflow, outils pour le classement (modèles de métadonnées, taxonomies, vocabulaires contrôlés...).
- ✓ Moteur de recherche, outils linguistiques.

2. L'enquête de terrain

Le groupe de travail a mené une étude à partir d'entretiens pour approfondir les modalités selon lesquelles les agents accèdent aux connaissances nécessaires à leur métier et capitalisent les connaissances créées au cours de leur activité. Cette étude a été menée sur deux métiers, celui de conducteur d'opération et celui de référent territorial des nouvelles DDE.

Cette étude a permis de mieux cerner certains des enjeux évoqués dans le rapport et d'ouvrir quelques pistes de progrès qui illustrent concrètement les propositions faites en conclusion du rapport.

2.1. La confirmation des principaux enjeux mis en avant dans le rapport

Dans le cas de la conduite d'opération, les connaissances à mobiliser ont été depuis longtemps repérées. De même les processus d'acquisition de ces compétences ont fait l'objet dans les années 1990 d'un effort considérable du ministère. Malheureusement, faute de la poursuite d'une animation centrale forte et faute d'efforts de capitalisation, certaines voies d'accès à la connaissance, notamment pour les nouveaux, ont perdu de leur efficacité. C'est ainsi que les formations initiales ont été réduites au minimum, que les colloques nationaux annuels ont été supprimés. Ces éléments renforcés par une implication insuffisante de la hiérarchie dans le management de la gestion de la connaissance ont conduit à renforcer l'isolement des agents, pour preuve de nombreux agents qui éprouvent la nécessité de construire leurs propres bibliographies face à la masse de documents disponibles. A noter une bibliographie établie par le chef du service Constructions Publiques, formateur dans le réseau, qui propose au réseau – par liste de diffusion – de l'enrichir et de la partager.

Dans le cas du métier de référent territorial, les connaissances identifiées tournent autour de la connaissance des enjeux des territoires et de leur confrontation avec les politiques publiques à mettre en oeuvre. L'étude a mis en avant que le préalable à la définition de la connaissance nécessaire à l'exercice d'un métier était d'abord d'identifier le sens des missions à réaliser.

Dans un exercice de généralisation, il ressort des deux situations étudiées que plusieurs éléments clés pour la gestion des connaissances sont à prendre en compte :

- l'importance du pilotage ressort nettement car, faute d'entretenir un souffle et une continuité dans l'action, les acquis, aussi importants soient ils, ne résistent pas à la dispersion des initiatives et conduisent à l'affaiblissement des accès possibles à la connaissance ;
- l'insuffisance du management est mise en avant et n'a pas permis de palier à un affaiblissement du pilotage national. Il ressort clairement que celui ci, pour ce qui est de la gestion de la connaissance, n'est pas

du ressort des services documentaires mais bien de référents techniques et c'est bien à chaque direction de programme d'organiser cette fonction ;

- l'importance et la nécessité des réseaux qui ont notamment pour rôle de valoriser les actions menées dans les services et qui restent confidentielles faute de relais suffisants.

2.2.L'illustration de certains progrès à accomplir

L'étude met en avant, pour répondre aux différents dysfonctionnements constatés ci-dessus, certaines pistes d'actions concrètes qui sont dans le droit chemin des propositions du rapport :

- ✓ relancer les clubs, en assurant notamment un pilotage et une coordination. C'est la meilleure façon de faire partager les expériences, d'ouvrir une voie supplémentaire d'accès à la connaissance, de donner aux agents de terrain l'occasion de bénéficier de l'apport des experts
- ✓ pour améliorer l'usage des techniques documentaires, il est suggéré de former les nouveaux arrivants à la recherche documentaire et à l'utilisation des outils. De même, il est proposé de remplacer la diffusion d'information par la DGUHC via des listes de distribution par la mise en place de forums animés par des référents métier et par la mise en place d'outils de partage de l'information. Il est également proposé la mise en place de portail métier permettant un accès structuré à la connaissance, notamment pour les nouveaux arrivants.

En résumé les éléments mis en avant dans l'étude font ressortir nettement la nécessité d'actions sur les outils, sur la gestion des agents et sur l'organisation des accès à la connaissance. Ces actions ne peuvent s'enclencher de manière durable que grâce à la mise en place de moyens et d'une animation forte au niveau du Secrétariat Général pour tout ce qui touche l'organisation générale et les outils de gestion des connaissances dans le ministère et au niveau des directions de programme pour ce qui concerne le fond, à savoir la définition des connaissances nécessaires et les moyens nécessaires à leur capitalisation et à leur mise à jour.

3. Composition du groupe de travail

3.1.Membres du groupe de travail :

BARBAROUX Laurent CGPC/S7
BAUDOIN Alain CGPC/S3
BONNET Claude CGPC/MIGT 2
BOUCHER Claude CGPC/S3
BOURION Alain DRE Limousin
BRINDEJONT Patrick MAP/SG/CSI
CEYPEC Patrick DRAST DST
CHECCAGLINI Paul CGPC/S5
CROS Philippe CGAAER
DENEGRÉ Jean CGPC/S3
DIDIER Bénédicte MIGT 3-4
DUTRUY Serge MIGT 6
FLURY-HERARD Bernard CGPC/S3
GODLEWSKI François DRAST
HURSON François CETE Metz
JOUAILLEC Louis DGPA DAJIL TI
LACOUR Vincent SG/DAEI/SDAI
LASSAIGNE Yves MIGT 11
MILLEFAUX Laure SETRA
PERRET Bernard CGPC/S7
SARDIN Philippe ENTPE
SICHERMAN Jacques MIGT 8 (président du groupe de travail)
MARCHEIX Annie DGPA/DAJIL/MD
ZINGRAFF Raymond CETE N-P
LIBRAIRE BIAUSSER Elisabeth CGPC/S3

3.2.Membres du sous-groupe « outils »

L. BARBAROUX (CGPC/S7)

B. DIDIER (CGPC/MIGT ¾)

J. DENÈGRE (CGPC/S3)

A. BAUDOIN (CGPC/S3)

L.JOUAILLEC (DGPA/DAJIL)

F. GODLEWSKI (SG/DRAST)

A. MARCHEIX (Responsable de la mission politique documentaire)

B. FLURY-HÉRARD (CGPC/S3)

3.3.Membres du sous-groupe « Réflexion sur les pratiques »

PERRET Bernard, CGPC/S7

BALLATORE Catherine, CGPC/S7/RD

CHECCAGLINI Paul, CGPC/S5; GODLEWSKI François, SG/DRAST

HURSON Francois (Directeur), CETE Est/D010

LACOUR Vincent, SG/DAEI/SDAI

ZINGRAFF Raymond, CETE NP/DIODé/IQOM

SICHERMAN Jacques, CGPC/MIGT 08

BARBAROUX Laurent, CGPC/S7

4. Liens vers des sites traitant de la gestion des connaissances

4.1. Expertise d'un expert ENPC

[Jean Michel \(ENPC\) - Conference 2004 - Gestion des connaissances](#)

[Jean Michel \(ENPC\) - nécessité et caractéristiques d'une gestion collective et pérenne des connaissances dans l'entreprise](#)

4.2. La part de la politique documentaire dans la gestion des connaissances

[Intranet métier de la documentation du MEDAD - Recherche 'connaissance'](#)

[PAN-DOC - Accueil du portail documentaire](#)

[Intranet métier de la documentation du MEDAD - site ' Qu'est-ce que la GdC'](#)

4.3. Réalisations de directions centrales et de services techniques centraux

[DSCR – Portail des métiers de la Sécurité Routière](#)

[DGUHC - Méthode de capitalisation en Ingénierie d'Appui Territorial](#)

4.3.1. CERTU - 'PACO' (Partage des Connaissances)

[SETRA - MEMOAR - Le memento pour la mise en oeuvre sur ouvrage d'art](#)

4.4. DRAST – Etude 2003 « Rôle des réseaux professionnels du ministère dans la société de la connaissance »

[DRAST - Site 'Rôle des réseaux professionnels du ministère dans la société de la connaissance'](#)

[DRAST - GdC - Documents et Liens utiles pour les directions centrales et les pilotes de réseaux](#)

[DRAST - GdC - Documents et liens utiles pour les animateurs de réseaux-métier](#)

[DRAST - GdC - Documents et Liens 'Outils TIC pour les Communautés de Pratique'](#)

4.5. Le CEDIP, service support qui diffuse des méthodes comprenant la gestion des connaissances

[CEDIP - Le management des connaissances au service du développement des compétences](#)

[CEDIP - Les clubs et réseaux du ministère - un appui pour le changement](#)

[CEDIP - Pourquoi s'intéresser aux communautés de pratique](#)

[CEDIP - Capitaliser une expérience - quelle méthode ?](#)

[CEDIP - Conserver au sein d'un service les connaissances d'un partant](#)

[CEDIP - Management des connaissances](#)

Secrétariat général
Bureau
Rapports
et Documentation
TOUR PASCAL B
92055 LA DÉFENSE CÉDEX
Tél. : 01 40 81 68 12/ 45