

**EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT DE GRADE
D'ASSISTANT TERRITORIAL DE CONSERVATION DU PATRIMOINE ET DES
BIBLIOTHÈQUES PRINCIPAL DE 1^{ère} CLASSE**

SESSION 2018

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note, à l'aide des éléments contenus dans un dossier portant sur la spécialité au titre de laquelle le candidat concourt.

Durée : 3 heures

Coefficient : 1

SPÉCIALITÉ : DOCUMENTATION

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 22 pages

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages
indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes assistant territorial de conservation du patrimoine et des bibliothèques principal de 1^{ère} classe, en charge du service Documentation de la commune de Cultureville. Votre commune est intégrée à un EPCI (établissement public de coopération intercommunale) dans lequel un autre service de documentation existe. Un projet de mutualisation est souhaité par les élus, qui veulent également que le service rendu aux usagers reste au moins équivalent à son niveau actuel.

La responsable du pôle information-communication vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note relative à la mutualisation des services de documentation.

Liste des documents :

- Document 1 :** « Le CNFPT : une veille mutualisée » - *Archimag, guide pratique n° 56* - Novembre 2016 - 1 page
- Document 2 :** « L'afpa mutualise sa veille » - *Archimag, guide pratique n° 56* - Novembre 2016 - 1 page
- Document 3 :** « Mutualisation de centres de documentation : retour d'expérience » - C. Baude, S. Marguerin, I. Fiévet - *Documentaliste, sciences de l'information* - Avril 2013 - 5 pages
- Document 4 :** « Mutualiser : pourquoi ? Les objectifs » - C. Baude, F. Bardet, S. Marguerin - *Information, données et documents* - 2015/3 - 2 pages
- Document 5 :** « Mutualiser : quels résultats ? Analyses » - C. Baude, F. Bardet, S. Marguerin - *Information, données et documents* - 2015/3 - 2 pages
- Document 6 :** « Points-clés pour une mutualisation réussie » - O. Giraud, S. Ranjard - *Information, données et documents* - 2015/3 - 1 page
- Document 7 :** « Mémento » - Mutualiser les pratiques documentaires : bibliothèques en réseau (extrait) - Sous la direction de J. Pouchol - *Presses de l'Enssib* - Novembre 2016 - 3 pages
- Document 8 :** « Conduire le changement en réseau : la trousse du mutualiste » - Mutualiser les pratiques documentaires : bibliothèques en réseau (extrait) - Sous la direction de J. Pouchol - *Presses de l'Enssib* - Novembre 2016 - 3 pages
- Document 9 :** « *L'information santé en fusion* » - E. Le Ven - *Archimag n° 309* - Novembre 2017 - 2 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Le CNFPT : une veille mutualisée

Onze délégations régionales du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et Instituts ont décidé de travailler en réseau et de s'appuyer sur une base documentaire commune construite avec JLB-Net. Ensemble, les documentalistes se sont retroussé les manches.

Anne Maes est l'animatrice du réseau des documentalistes du CNFPT, un établissement public qui intervient dans la formation et l'emploi de 1,8 million d'agents territoriaux. Il est organisé en 29 délégations régionales et en 4 Instituts nationaux spécialisés d'études territoriales (Inset) pour les formations des cadres. Chaque délégation étant libre d'avoir ou non sa documentation. « *Je travaille à la délégation de la première couronne qui couvre les besoins de formation des agents des départements 92, 93 et 94, où je suis responsable des centres de ressources documentaires*, explique Anne Maes. *La délégation est en effet implantée à Pantin, mais aussi à Issy-les-Moulineaux. Et il y a un centre de ressources documentaires sur chaque implantation* ». Le CNFPT disposait donc jusqu'à présent de onze bases documentaires locales gérées indépendamment les unes des autres par une équipe de documentalistes en place. Or, il y a quelques années, dans un esprit d'égal accès aux ressources, de mutualisation, de partage et de mise en commun des connaissances et des compétences, la direction générale a souhaité créer un réseau. Ces bases locales, qui tournaient sous différentes solutions, ont donc été fusionnées en une base commune sous JLB-Net.

À qui s'adresse cette base commune ? S'il y a bien un public externe qui vient pour préparer les concours de la fonction publique



« pouvoir exploiter au mieux une base qui est riche, sans que ce soit compliqué »

Anne Maes

territoriale et qui s'installe en salles, elle vise d'abord les utilisateurs internes, notamment les conseillers formation, mais aussi les intervenants et les agents territoriaux.

plus de 60 000 abonnés pour les bulletins de veille

Différents services leur sont proposés dont une veille sur l'ensemble des politiques publiques, les compétences des collectivités territoriales et sur l'environnement territorial dans son ensemble. « *Elle prend la forme de lettres d'information documentaire (LID) auxquelles les internautes peuvent s'abonner en s'inscrivant sur le site Wikiterritorial du CNFPT (1)*, précise Anne Maes. *Nous comptons plus de 60 000 abonnés pour une douzaine de lettres mensuelles* ». Cette veille est l'oeuvre du réseau des documentalistes qui a su partager le travail de veille et produire collectivement ces lettres. « *Auparavant, la veille se faisait en local et son rayonnement n'allait guère au-delà de la délégation ou de l'institut* », ajoute-t-elle. Aujourd'hui, les choses sont bien différentes. Dans un souci d'équité, tout le monde a accès aux mêmes ressources documentaires partout en France. « *Il est possible d'effectuer des recherches, d'accéder à une photothèque, à la liste des périodiques, ou encore de télécharger des études et des bibliographies avec des liens si les documents primaires sont accessibles sur internet* », complète la documentaliste.

Pourquoi avoir choisi la solution de JLB Informatique ? « *Ce qui a fait la différence, ce n'est pas tant l'outil, mais les procédures* », précise Anne Maes. « *Nous avons désormais une solution commune et mis en place un portail ("L'espace documentaire") ouvert en interne uniquement avec mot de passe et login*, renchérit-elle. *Une ouverture sur l'extérieur (avec un compte pour que le visiteur puisse consulter les emprunts qu'il a en cours, enregistrer des stratégies de recherche, son panier avec les notices en consultation, ses alertes, etc.) est également prévue, car notre public est principalement hors des murs du CNFPT* ».

Pour s'approprier ce nouvel outil, la documentaliste a travaillé avec deux collègues du siège relevant de la DSI et des documentalistes du réseau nommées administratrices sur la base. Et même si certaines automatisations restent encore à trouver pour la publication et la gestion d'informations entre différents outils (notamment la base documentaire et Wikiterritorial), l'outil donne entière satisfaction. D'ailleurs, la V2 du portail en interne est dans les tuyaux avec davantage de dossiers thématiques et d'actualités capables de remonter sur le portail de façon automatique. « *Mon souhait est de pouvoir exploiter au mieux une base qui est riche, sans que ce soit compliqué* », conclut Anne Maes. ■

(1) → www.wikiterritorial.cnfpt.fr

L'Afpa mutualise sa veille

L'Afpa, Association nationale pour la formation professionnelle des adultes, est passée d'une veille artisanale à un véritable système professionnel à haute valeur stratégique grâce à KB Crawl.

Hélène Vincent, experte veille et social media manager au sein de la direction de la communication de l'Afpa, a été mandatée pour choisir et mettre en place la plateforme permettant de mutualiser les veilles réalisées au sein des différentes directions de l'association. « *Nous avons besoin d'un outil capable de surveiller sur le web certains sujets qui touchent à nos activités* », explique-t-elle.

étroite surveillance

« *Nous étions aussi à la recherche d'un outil pour faire du monitoring sur les réseaux sociaux et de l'e-réputation pure* », ajoute Hélène Vincent. Au final, deux outils ont été choisis après l'audit de plusieurs prestataires :

- KB Crawl, afin de mettre sous surveillance des sites pertinents et obtenir de l'information utile au développement de l'activité de l'Afpa (veille concurrentielle, technologique, métier, juridique, etc.) ;

- TalkWalker pour « *monitorer* » à la fois les propres comptes « *sociaux* » de l'association, mais aussi ce qu'il se dit sur elle sur le web et les réseaux sociaux.

expérience utilisateur

« *Nous avons opté pour KB Crawl, d'abord pour les directions de la communication et de la stratégie, mais l'outil intéresse également d'autres directions* », précise la jeune femme. Car il répond parfaitement aux besoins de l'entité aussi bien en termes

de fonctionnalités que de tarification. « *Ce qui nous a plu, c'est d'abord l'interface utilisateur qui fonctionne un peu comme un site web et qui est entièrement paramétrable* ». La solution est, en effet, proposée en marque blanche. « *Nous l'avons custo-*



Au sein du service communication de l'Afpa, Hélène Vincent utilise KB Crawl pour la veille et TalkWalker pour le monitoring des réseaux sociaux.

HV

misée, renchérit Hélène Vincent. Et l'expérience utilisateur s'est avérée rapidement satisfaisante ».

comme un web d'actualités

La plateforme KB Crawl agrège en réalité deux outils : un outil de crawling et une solution de diffusion. « *En pratique, nous cibons d'abord les sites qui nous intéressent, nous plaçons sur eux une alerte pour récupérer les contenus qui nous semblent pertinents, puis l'outil les bascule sur le second outil qui n'est autre qu'une plateforme de diffusion similaire à un site web d'actualités* », indique la social media manager. Cette plateforme destinée à certains services internes permet d'indexer des articles web, mais aussi des vidéos et des documents PDF, Excel, Word, etc. L'Afpa peut également y injecter ses propres documents

internes, « *ce qui la transforme en véritable mémoire d'entreprise* », souligne-t-elle.

des fonctions personnalisées

Elle est aujourd'hui accessible à un certain nombre de lecteurs en interne qui ont la possibilité de créer leurs propres alertes avec leurs mots-clés, de générer des newsletters personnalisées, un fil RSS sur les sujets qui les intéressent, ou encore de s'abonner à une newsletter thématique, ceci dans le respect du droit. Ils peuvent aussi sélectionner des articles sur une même thématique et les classer dans un dossier pour pouvoir les retrouver plus tard. Sans oublier la présence d'un moteur de recherche pour explorer l'intégralité du contenu de la base documentaire et d'indicateurs permettant de faire émerger certains signaux faibles.

une veille mutualisée à valeur ajoutée

« *Jusqu'à présent, nous n'avions pas d'outils de ce type, fait remarquer Hélène Vincent. Nous utilisons des outils gratuits (comme Netvibes, agrégateur de flux) que nous combinions à des abonnements presse payants. Chaque service faisait ainsi sa propre veille dans son coin et tout cela restait relativement artisanal et cloisonné* ». Aujourd'hui, avec KB Crawl, l'opération est beaucoup plus professionnelle et mutualisée. La plateforme permet, en effet, de dépasser la simple surveillance des flux RSS et de contourner les limites d'un Google Alert. Enfin, chaque expert métier contribue à l'enrichir avec des contenus sélectionnés.

Et même si la social media manager concède que le paramétrage n'est pas simplissime au niveau de l'outil de crawling, elle ajoute que le déploiement de la solution (accessible en Saas) s'est fait sans impact sur les différents services et qu'elle donne, depuis sa mise en service, entière satisfaction. ■

DOCUMENT 3

Avril 2013



Métiers et compétences

Catherine Baude

Dafis/Bureau de la politique documentaire des ministères sociaux

catherine.baude.at.sante.gouv.fr

Stéphane Marguerin

Dafis/Bureau de la politique documentaire des ministères sociaux

stephane.marguerin.at.sante.gouv.fr

Isabelle Fiévet

Mission documentation/INJEP

fievet.at.injep.fr

Mutualisation de centres de documentation : retour d'expérience

Mutualisation. Lorsqu'une nécessité – la réduction des moyens – peut être fructueuse... Les démarches adoptées par les ministères « santé-social » et « jeunesse et sports » pour regrouper plusieurs structures documentaires se sont traduites par un espace documentaire séduisant, une rationalisation de l'offre et une valorisation des compétences des documentalistes.

La réorganisation des administrations centrales des services ministériels « santé-social » et « jeunesse et sport », lancée en 2008, s'est accompagnée d'un regroupement des structures documentaires de tailles et de missions différentes. Dans le même temps, le transfert à Paris, dans les locaux du ministère chargé de la jeunesse et des sports, de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) a permis une coopération documentaire originale entre un service ministériel et un établissement public. Sur la base de l'expérience du réseau documentaire des ministères sociaux, les professionnels ont dégagé des principes et une méthode de travail.

Des missions communes et une logique de complémentarité

D'emblée, il a été décidé de construire, dans un espace commun, une offre documentaire unifiée pour l'ensemble des services installés sur le site à Paris. Si

l'opération de fusion des centres de documentation ministériels impactait les fonds documentaires, la collaboration entre le ministère et l'INJEP devait en revanche rester neutre, sans modifier le périmètre thématique des collections de l'INJEP ni sa politique d'acquisition.

Les objectifs stratégiques étaient de garantir la qualité et la pérennité des fonds de chaque partenaire en évitant les doublons, d'organiser la complémentarité des fonds en maintenant l'ouverture au public externe des fonds de l'INJEP et de rendre possible, sans appauvrissement des fonds, toute éventuelle séparation ultérieure.

Une méthodologie concertée

Côté ministériel

- Regrouper les fonds documentaires dans une approche de complémentarité thématique, basée sur une logique de site
- Limiter le nombre d'exemplaires conservés en privilégiant les prêts au sein du réseau documentaire
- Développer l'offre électronique pour tous les utilisateurs

Côté INJEP

- Reconstituer un fonds de référence, dans les domaines de la jeunesse, des politiques de jeunesse, de l'éducation populaire, de l'animation et de la vie associative
- Développer l'offre documentaire en fonction des 16 thématiques retenues dans le projet d'établissement (cf. décret n ° 2010-98 du 26 janvier 2010)
- Capitaliser les travaux de l'institut (études et rapports).

Inventaire et tri des fonds

Toutes les opérations de traitement documentaire ont été menées en concertation entre les professionnels concernés.

La complémentarité évidente entre les fonds ministériels et ceux de l'INJEP sur les thèmes de la jeunesse a amené à deux démarches : donner les documents sur les sujets jeunesse de l'ancien centre de documentation « jeunesse et sports » ; développer le fonds sur le sport, pour les agents de la direction des sports et de l'inspection générale. Début 2009, les documentalistes ont mené un travail d'inventaire et de tri consistant à éliminer les doublons des documents présents dans le fonds du Centre de ressources documentaires multimédias (CRDM) et à conserver les documents récents sur le sport. Pour répondre aux besoins des agents, il a été décidé d'actualiser le fonds de préparation aux concours. Les revues et bulletins

officiels du ministère chargé des sports ont été transférés au CRDM [9] chargé de conserver les collections.

Depuis sa création dans les années 60, le centre de documentation de l'INJEP n'avait pas effectué de désherbage régulier. Dans un objectif de repositionnement des fonds documentaires, les tris se sont organisés selon la typologie des collections. Pour les revues, deux principes ont été retenus : conservation de l'intégralité des collections spécialisées « jeunesse », « vie associative » et « éducation populaire » ; versement aux Archives départementales du Val de Marne, Pôle de conservation des archives « jeunesse, éducation populaire » (PAJEP) des revues historiques émanant d'associations d'éducation populaire. Pour les monographies, le tri s'est fondé à la fois sur la préservation de la profondeur historique des fonds et sur l'adaptation aux nouvelles missions de l'INJEP, en tant qu'observatoire de la jeunesse. Leur destination s'est organisée à partir de l'évaluation du fonds (méthode IOUPI [10]) et de l'expertise des chercheurs de l'INJEP.

Reprise et actualisation des fonds et des catalogues

Compte tenu de la convergence des systèmes d'information ministériels, y compris l'intranet, l'alimentation du catalogue du ministère chargé de la jeunesse et des sports a été interrompue. Une nouvelle entité consacrée au sport a été créée dans la base documentaire Ressac [11] des ministères sociaux. Ce chantier a permis de tester une procédure d'import de notices de la BnF vers la base Ressac, développant ainsi de nouveaux savoir-faire.

Pour proposer un fonds récent aux agents, de nouvelles acquisitions ont été réalisées ainsi que l'abonnement à des revues spécialisées. La fusion des intranets permet à chaque agent ministériel, quel que soit son site d'implantation, d'avoir accès à l'ensemble des ressources électroniques.

Une offre documentaire renouvelée

La requalification du fonds de l'INJEP s'est combinée à la volonté de mettre en valeur le fonds ancien dans la base documentaire Télémaque [12]. Aujourd'hui, 3 500 notices de documents anciens (ouvrages, littérature grise, brochures) ont été intégrées dans la base et l'opération de saisie rétrospective se poursuit.

Les documentalistes de l'INJEP ont conçu l'espace documentaire mutualisé en fonction du public visé, de la juxtaposition à organiser entre le fonds INJEP et le fonds ministériel, et de la segmentation fonctionnelle des usages (espace

lecture/recherche, rayonnages en accès libre, réserve). L'implantation finale s'est fondée sur deux éléments stratégiques : un service d'accueil destiné à un public élargi et la volonté de privilégier l'accès libre aux collections, dans le respect des normes d'accessibilité et de sécurité.

Suite à un inventaire précis des mobiliers (cotes, état) et de leur fonction (étagère, présentoir etc.), les documentalistes ont projeté l'aménagement de l'espace documentaire sur plan, en y intégrant les critères de segmentation des espaces, cohérence des thématiques mises en rayonnage, circulation et signalétique.

Des fonds documentaires mutualisés

La nouvelle entité, dénommée Centre de ressources « jeunesse, éducation populaire, sport », est régie par un protocole entre les directions ministérielles et l'INJEP : les agents de l'institut alimentent le fonds INJEP, ceux du ministère alimentent le fonds « sport » et « préparation aux concours », l'ensemble des agents participent à l'accueil du public. Ouvert au public depuis l'été 2010, le centre peut accueillir 20 lecteurs, propose environ 8 000 documents en accès libre, une centaine de revues « papier », un point presse et l'accès aux ressources électroniques (catalogues Ressac et Télémaque, revues électroniques, ressources web).

Les documentalistes du ministère réalisent des produits documentaires dédiés aux utilisateurs du site (panoramas de presse sur les équipements sportifs, liste des dernières acquisitions). De son côté, l'INJEP a renouvelé ses produits en privilégiant l'accès numérique (panorama de presse « Jeunesse », listes d'acquisitions, lettre hebdomadaire « Galaxie actu jeunesse », dossiers d'actualité, etc.).

Pour piloter et pérenniser l'opération de mutualisation, les partenaires ont défini leurs engagements réciproques dans un cadre juridique et administratif. Le protocole signé entre la direction des affaires financières, informatiques, immobilières et des services (DAFiiS), la direction des sports (DS), la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) et l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) précise les règles de l'autorité hiérarchique et de l'autorité fonctionnelle pour les agents ministériels affectés au centre de documentation mutualisé, sous la responsabilité de la coordinatrice de la mission « documentation » de l'INJEP. Au-delà de l'appréhension causée par la décision de fusionner les structures dans un calendrier volontariste, la mutualisation a été l'occasion, pour certains agents, d'évoluer dans leurs fonctions.

La mutualisation des budgets a permis de rationaliser les abonnements, sans surcoût significatif, et de développer la compétence « achats », notamment en systématisant

le recours aux procédures des marchés publics. Le centre de ressources de l'INJEP est ainsi devenu le seul acheteur en documentation de la structure.

Une logique thématique

S'inscrivant dans le double mouvement de mutualisation des fonds ministériels et de regroupement géographique des acteurs de la jeunesse, les professionnels ont repositionné l'offre sur une logique thématique et non institutionnelle, au plus près des missions des partenaires.

Le centre a trouvé son public, les documentalistes ont montré leur capacité à proposer des solutions innovantes, dans une situation de forte contrainte. Ils ont su dynamiser leur activité professionnelle sur plusieurs volets : enrichir les compétences documentaires, actualiser les fonds de manière concertée pour répondre au mieux aux besoins, professionnaliser la fonction « achat », développer la documentation électronique.

[9]

CRDM : <http://www.sante.gouv.fr/centre-de-ressources-documentaires-multimedias-crdm.html>.

[10]

Méthode de désherbage IOUPI : I pour incorrect, O pour ordinaire, U pour usé, P pour périmé, I pour inapproprié.

[11]

Ressac : <http://ressac.sante.gouv.fr>.

[12]

Télémaque : <http://telemaque.injep.fr>.

1

DIVERSITÉ DES APPROCHES



Catherine BAUDE
catherine.baude@
sg.social.gouv.fr

Mutualiser : pourquoi ? Les objectifs

[enjeu] Portées par une exigence de rationalisation et de réduction des coûts, les démarches de mutualisation illustrent aussi la créativité et l'efficacité du travail collectif en mode projet entre professionnels.



Florence BARDET
florence.bardet@
sg.social.gouv.fr

Depuis plusieurs années, les mutualisations s'inscrivent au cœur de nombreuses démarches de modernisation, que ce soit dans l'administration ou dans les entreprises, publiques ou privées. Cette évolution découle de l'intégration de la fonction documentaire au sens large dans les fonctions support. Associées à un objectif de maîtrise, voire de réduction des dépenses, les mutualisations apparaissent comme des outils de gestion destinés à rationaliser les organisations, en évitant la dispersion des ressources. Elles peuvent concerner différentes fonctions de la chaîne : la production, la diffusion, la conservation, le service au public, la valorisation mais aussi l'expertise.

réduisant les coûts ; en matière de numérisation, le traitement de masse permet d'amortir les investissements.

Répondant à un contexte de raréfaction des ressources, voire de réduction des effectifs, la logique de « *back office* partagé » peut également viser une homogénéisation de l'offre de services. La mutualisation résultera ainsi de la volonté de rationaliser l'organisation en évitant les doublons et de proposer une offre de services unifiée sur un territoire ou dans un secteur.

Toutefois, l'approche en terme de diminution des coûts est réductrice. Dans un contexte de mondialisation et de développement de plus en plus rapide des technologies, l'autre modèle de référence est celui de l'intelligence collective¹ dont l'un des principes veut que la valeur du tout est supérieure au simple cumul des contributions individuelles. Dans le secteur du numérique, les cycles d'innovation sont courts, ce qui exige à la fois une compétence pointue et évolutive et une forte réactivité. Face à la complexité, il faut un croisement de connaissances et d'expériences qui combinent différents profils de personnes. L'organisation en mode mutualisé favorise un apprentissage collectif réactif et permet ainsi de s'adapter aux besoins croissants d'expertise que rencontrent beaucoup d'organisations du secteur tertiaire. Elle peut répondre aussi à une exigence d'interopérabilité des systèmes d'information.

Les modèles de référence : économies d'échelle et intelligence collective

Le premier modèle de référence de la mutualisation est la recherche de l'efficacité par des économies d'échelle : il s'agit de massifier pour réduire les coûts de production unitaires. L'objectif est de faire autant avec moins de ressources ou de faire plus avec autant de ressources. C'est ce modèle qui est à l'œuvre quand des structures mutualisent l'acquisition de ressources électroniques ou se regroupent pour numériser : l'effet de volume permet d'élargir le périmètre des utilisateurs tout en limitant, voire en

Efficacité du mode projet

Dans l'univers numérique, le travail collectif et les échanges entre pairs, pratiques anciennes chez les professionnels de l'information, peuvent prendre une nouvelle dimension. Le Web, la messagerie et les sites collaboratifs

La valeur du tout
est supérieure au
simple cumul des
contributions
individuelles



permettent de coordonner, d'interagir et de co-construire à distance. Fonctionnant en mode projet, les organisations mutualisées peuvent mettre en œuvre une approche transversale : des groupes de travail se constituent en fonction des besoins et/ou des objectifs, ce qui facilite l'articulation entre les projets et les processus de travail qu'on peut mettre en œuvre.

La rationalisation de l'organisation s'accompagne souvent d'un partage du travail par domaine ou par spécialité : chacun apporte la compétence qu'il a développée dans son champ d'intervention, enrichissant de ce fait l'expertise métier du collectif. Ainsi, le gain apporté par le regroupement de compétences spécifiques, portées par différentes personnes, va au-delà de la seule logique d'optimisation des moyens. ■

1. Selon Wikipédia, l'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres. Pour Pierre Lévy, auteur de *l'Intelligence collective - Pour une anthropologie du cyberspace*, il s'agit d'une « intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ».

3

L'ÉPREUVE DU TEMPS



Catherine BAUDE
catherine.baude@
sg.social.gouv.fr



Florence BARDET
florence.bardet@
sg.social.gouv.fr



Stéphane
MARGUERIN
stephane.marguerin@
sg.social.gouv.fr

Mutualiser : quels résultats ? Analyses

[évaluation] Bien qu'il soit difficile d'évaluer les bénéfices financiers d'une mutualisation, les gains organisationnels, en capacités d'action et aussi en termes d'élargissement de l'offre ou d'amélioration du service rendu, peuvent être très nets, si on prend le recul nécessaire.

Que la mutualisation soit associée à un objectif de maîtrise, voire de réduction des dépenses, de rationalisation de l'organisation, d'adaptation ou d'amélioration de la qualité de service, se pose la question de l'évaluation de son efficacité ou de son résultat :

- du point de vue de l'organisation; la rationalisation des moyens attendue est-elle bien au rendez-vous ?
- du point de vue des ressources humaines, la mutualisation a-t-elle bien permis de développer de nouvelles compétences et ce, de façon partagée ?
- du point de vue de l'efficacité globale, le service mutualisé répond-il bien aux préoccupations particulières de chacune des parties prenantes ?

C'est souvent dans le cadre d'un réseau structuré et doté d'une animation que les actions de mutualisation se révèlent efficaces et durables.

des finances et celle de l'Inspection de l'administration n'ont pas été en mesure d'analyser, sur la base de données fiables, l'efficacité du service public après mutualisation³ : les données sont parcellaires, la comparaison avant/après du budget des entités

ou activités mutualisées est difficile, d'autant que les mutualisations se réalisent souvent pas à pas, de façon pragmatique.

L'analyse des économies d'échelle réalisées pose un problème méthodologique : il est difficile de comparer les résultats du dispositif mutualisé avec une situation où les structures ne coopèrent pas, car cette situation n'existe pas ou plus. Comment prouver que l'effet des synergies positives mises en œuvre est supérieur à la somme des actions isolées ? Par ailleurs, si certains dispositifs comme les achats mutualisés sont susceptibles de produire des résultats rapides, donc analysables, d'autres peuvent prendre du temps à produire leurs effets. Le temps joue un rôle important, notamment dans la mise en place du dispositif organisationnel de travail commun.

Une autre difficulté résulte du caractère souvent temporaire de la mutualisation. En tant que réponse à un objectif ou à une contrainte à un moment donné, elle instaure une dynamique, mais qui risque de s'essouffler. Cette instabilité en quelque sorte « normale » pose le problème du « bon » moment pour évaluer la démarche, y compris si celle-ci débouche sur une fusion ou une nouvelle organisation. Comment et à quel stade évaluer un dispositif évolutif ? Comment évaluer au-delà des seuls aspects financiers ou comptables ?

Une évaluation difficile

Certains résultats peuvent être rapidement visibles. Ainsi, par exemple, la mutualisation des achats documentaires au niveau interministériel, basée sur la définition d'un besoin commun à plusieurs entités, conduit à une standardisation des prestations, tout en en simplifiant la gestion. Pour de nombreux acteurs publics, la mutualisation est aussi un moyen de servir l'intérêt général : éviter les doublons, participer à la maîtrise de la dépense publique, améliorer le service au public, contribuer à la dynamisation de certains territoires, etc. ; autant de finalités qui justifient la mutualisation¹.

Toutefois, dans le secteur de la coopération au sein du bloc communal², la mission de l'Inspection

1. Voir l'étude de Marie Deniau « La mutualisation dans le secteur culturel », p. 41 de ce dossier.

2. « Le bloc communal » regroupe les communes et les différents EPCI (établissements publics de coopération intercommunale) que sont les communautés de communes, les communautés d'agglomération, les communautés urbaines, les métropoles et les syndicats d'agglomération nouvelle.

3. Les mutualisations au sein du bloc communal. Rapport, Inspection générale des finances, janvier 2015

Des gains non financiers

Les gains autres que financiers peuvent être considérables : gain de temps par le partage d'outils ou de méthodes ; développement de nouvelles activités ; mise en œuvre de projets plus ambitieux ; accès à des opportunités comme les appels à projets ; capacités d'expérimentation ; enrichissement des compétences, etc .

Le réseau, creuset de la mutualisation

C'est souvent dans le cadre d'un réseau structuré et doté d'une animation que les actions de mutualisation se révèlent efficaces et durables. Le gain est d'autant plus visible que l'activité repose sur des règles, utilise un outil commun ou répond à un besoin partagé. L'activité mutualisée est en soi une richesse, parce qu'elle permet de travailler avec des pairs qu'on ne rencontrerait pas dans sa structure, constituant ainsi, pour les individus au travail, une respiration porteuse de convivialité.

C'est une façon d'élargir son univers professionnel, qui aide à percevoir les évolutions du métier, pour mieux y faire face.

Les dispositifs mutualisés ne peuvent pas se définir, seulement par leur mode d'organisation, leur gouvernance ou les économies d'échelle réalisées. Ils permettent aussi des modalités différentes de production, plutôt non marchandes. Favorisant, à rebours de la verticalité hiérarchique des organisations, la relation directe et horizontale entre individus souvent pairs, ils illustrent une aspiration à "faire société" en privilégiant les échanges et la culture de la contribution, dans une démarche de partage et de modularité.

Dans un contexte économique de porosité entre l'économie marchande d'un côté et les échanges sociaux non marchands de l'autre, entre l'univers professionnel et la sphère individuelle du loisir, ces formes d'organisation nouvelles sont plus agiles et semblent, de ce fait, plus performantes. Si la dématérialisation, les outils numériques et l'exigence de maîtrise des coûts participent de l'enracinement des pratiques de mutualisation, les modes d'organisation mutualisés surfent aussi sur les tendances fortes dans l'univers du Web, comme par le comportement collaboratif et la contribution, Wikipédia en étant un exemple bien connu.

La troisième partie du dossier traite des multiples rapports de la mutualisation avec le temps : le temps de la gestation de la communauté métier pour apprendre à travailler ensemble, le temps de la maturité et de l'appropriation opérationnelle des objectifs par un partage efficient et répondant aux besoins des utilisateurs, le temps de la régénération pour assurer une relative pérennité, mais aussi le temps immédiat de l'évaluation en termes financiers, par rapport au temps long d'une évaluation plus complète.

Points-clés pour une mutualisation réussie

[recommandations] Définir des périmètres pour les ressources, les fonctions ou les sujets à partager, organiser une gouvernance collective et opter pour des outils normalisés, etc., la réussite d'un projet de mutualisation implique une réflexion approfondie en amont.

Quel sens donner à une mutualisation documentaire partagée entre plusieurs acteurs ? Avant de lister les points majeurs à retenir, revenons sur les raisons des mutualisations. Il s'agit de rationaliser des fonctions documentaires redondantes réalisées selon des modalités différentes (achat de ressources, veilles juridique et thématique, bases de données, etc.) avec, à la clé, des économies d'échelle sur un produit ou service.

Quel périmètre ? Quelles fonctions mutualiser ?

La première étape consiste à définir le périmètre des ressources à mutualiser en soulignant que :

- partager des ressources internes dont on maîtrise les droits et les modes de production est plus simple que de partager des ressources externes soumises au droit d'auteur ;
- partager des ressources numériques est plus rapide que de partager des ressources physiques ;
- partager des fonctions, ou encore des thèmes à traiter, suppose que l'on pense le partage de façon tournante afin d'éviter une spécialisation trop forte des professionnels de la documentation.

Dans le cadre de réseaux documentaires, nous entendons régulièrement les craintes légitimes des professionnels : perte des données locales, de l'autonomie de travail, de la maîtrise des délais. Imaginer et tester les processus de travail collaboratif à mettre en place permet toutefois d'harmoniser les modes de fonctionnement et de développer une culture d'échanges et de réciprocité.

La mutualisation suppose une gouvernance et une animation

Ensuite, on va s'attacher à la gouvernance du dispositif : gouvernance interne pour donner du poids au travail collectif, par exemple prévoir des binômes de dépouillement pour les titres spécialisés, et gouvernance externe comme les consortiums pour peser face aux éditeurs. Il est utile de créer une structure juridique dès le

départ ou de rédiger une convention de partenariat et une charte des bonnes pratiques validées par tous les acteurs. Penser réseau, c'est aussi le rôle des animateurs qui diffusent les bonnes pratiques au travers de réunions, de formations, de wikis, d'échanges, développant ainsi une culture réseau, capitalisant la valeur ajoutée globale et exerçant un contrôle qualité.

Une information structurée et des outils ouverts

Gardons à l'esprit que la qualité des accès à l'information est directement liée à la bonne structuration de départ des contenus, basés sur des formats normalisés si possible dès leur production, à la capacité des moteurs de recherche et des outils de navigation comme les facettes, au bon usage des CMS¹ constituant la couche portail du SID² pour diffuser de l'information de nature variable. À cet égard, le respect des normes d'interopérabilité est indispensable aux échanges et permet d'évoluer dans un environnement ouvert : au-delà du schéma de base unique déployé dans les organisations centralisées, on a parfois intérêt à privilégier des passerelles de recherche fédérée, plus simples à mettre en œuvre pour accéder à des ressources variées et moins contraignantes pour les acteurs.

En résumé, le partage des ressources numériques organisé autour de processus de travail validés par tous et d'une gouvernance collective s'appuyant sur des outils normalisés et ouverts peut fournir les clés de la pérennité des dispositifs documentaires mutualisés et de la satisfaction de leurs utilisateurs. ■



Odile GIRAUD, titulaire du diplôme Chef de projet en ingénierie documentaire de l'INTD et certifiée au niveau Expert par l'ADBS, a fondé la société DOC&CO. Elle intervient depuis 25 ans comme consultante en ingénierie documentaire et formatrice dans les domaines des technologies de l'info-doc, des portails documentaires, de la documentation audiovisuelle et supervise des missions de traitement de fonds documentaires
ogiraud@docandco.fr



Sophie RANJARD, titulaire du DESS de documentation et nouvelles technologies de l'Université de Paris 8 et certifiée au niveau Expert par l'ADBS, est cofondatrice de la société Kynos. Elle réalise depuis 25 ans des enquêtes sur les usages des ressources documentaires et les typologies de publics dans les musées, les bibliothèques et les archives. Elle anime des formations sur le marketing et la communication des services d'information
sranjard@kynos.info

1. CMS : Content Management System ou logiciel de gestion de contenu
2. SID : système d'information documentaire

#38

MUTUALISER LES PRATIQUES DOCUMENTAIRES : BIBLIOTHÈQUES EN RÉSEAU

sous la direction de
Jérôme Pouchol

MÉMENTO *par Jérôme Pouchol*

Les expériences de mutualisation qui ont été présentées ici ont chacune leurs caractéristiques propres, faites de cultures professionnelles, de modes d'organisation, de moyens humains, techniques et financiers ou encore de réalités d'équipement et de territoire particuliers. Mais dans cette diversité des identités et des parcours, on peut néanmoins relever des principes et formes communs d'actions, susceptibles d'accompagner un projet de mutualisation, dans ses différentes phases d'élaboration et de réalisation.

L'EXPLICITATION DU PROJET : RÉPONDRE AU « POURQUOI ? » ET AU « QUOI ? »

Bien que la valeur mutualiste soit aujourd'hui partagée, sinon éprouvée, par nombre d'opérateurs culturels, le choix de la mutualisation ne saurait au préalable faire l'économie, par les décideurs (tutelle politique et/ou administrative), d'une phase de présentation et d'explicitation du projet auprès de l'ensemble du personnel.

Cette étape est cruciale car elle permettra à chacun de comprendre les motifs et enjeux du projet et ainsi de s'emparer de l'objet à construire et à développer en commun. À défaut, le mécanisme dit de « résistance cognitive » ne manquera pas d'opérer, qui sera le fruit de l'incompréhension, d'un déficit de sens, d'une inaptitude de l'agent à intégrer la philosophie du projet.

Pour que celui-ci soit collectivement adopté, il est donc indispensable de bien communiquer en amont sur ses finalités ainsi que sur les principes managériaux qui guideront sa mise en œuvre opérationnelle. En synthèse, cette phase de communication initiale, centrée sur les motivations et les attendus du projet, permettra de prévenir les rumeurs, de réduire la part d'inconnu et les peurs potentielles, et ainsi d'éclairer l'ensemble des acteurs concernés.

ENCADRÉ 1 COMMUNIQUER SUR LES ENJEUX DU PROJET MUTUALISTE

- le diagnostic de la situation, au niveau local (réalités budgétaires et d'effectifs, contraintes d'équipement, activités de l'établissement) et au-delà (contexte de réforme territoriale, évolution des pratiques culturelles et informationnelles, essor du numérique, transition bibliographique) ;
- les motifs de la mutualisation : aménagement culturel du territoire, économies d'échelle, rationalisation des procédures, maximisation de l'offre documentaire, développement des services autour du numérique, amélioration des services à la population, décloisonnement des pratiques professionnelles ;
- les conséquences pour chacun au quotidien : travail en mode projet et en transversalité ; spécialisation et mobilité accrues ; diversification des missions et activités ; montée en compétence ;
- le cadre temporel du projet de mutualisation : date de lancement et calendrier de mise en œuvre ;
- le degré de la mutualisation : de la simple prestation de services au transfert de moyens humains, techniques et financiers ;
- le périmètre de la mutualisation : services, équipements et territoires impliqués.

Ajoutons que cette communication gagnera à être accompagnée d'une information, à intervalles réguliers, sur les avancées du projet. Ces bilans d'étape diront la vitalité du projet comme, en creux, son irréversibilité.

LES ACTEURS ET LES MODALITÉS DE LA GOUVERNANCE : RÉPONDRE AU « QUI ? »

Si la mutualisation dépasse le cadre temporaire d'un projet ou d'une mission inter-établissements, pour s'inscrire dans des actions et dispositifs plus pérennes et structurels, elle interrogera nécessairement les règles et modalités de gouvernance adoptées jusqu'alors. Dans un contexte de mise en réseau d'équipements (bibliothèques ou centres de documentation) ou de mutualisation de services, de telles transformations ne pourront être réalisées qu'avec l'aval de la tutelle politique et administrative et devront faire l'objet d'une communication particulière

auprès des personnels (cadres en particulier), futurs protagonistes de ce nouveau dispositif managérial. Celui-ci s'appuiera sur un certain nombre de principes.

ENCADRÉ 2 LES TROIS PRINCIPES DU DISPOSITIF MANAGÉRIAL

- le principe de responsabilité : le fait de travailler en commun (voire en communauté) et en transversalité n'induit pas une dilution informelle des champs et niveaux de responsabilité dans le grand bain de la collégialité. Les pratiques de travail en réseau ne seront efficaces et durables que si elles sont orchestrées par des instances de décision et de suivi dûment formalisées et reconnues par tous. L'organigramme de l'établissement rendra compte de cette réalité, qui croisera tout à la fois le vertical (arbitrage) et l'horizontal (mutualisation), en désignant des responsables (hiérarchiques et/ou de pilotage de projet) identifiés et reconnus pour leurs compétences en management transversal* et en gestion de la qualité. Un modèle unique de gouvernance ne saurait être applicable à tous types de structures en réseau ou de projets mutualisés, mais l'adoption de nouvelles habiletés managériales, qui s'appuieront sur une approche globale des objectifs et des méthodes, tout en favorisant l'expression d'une intelligence collective, peut constituer là un socle de référence commun ;
- le principe de contractualisation : la notion de gouvernance induit une nouvelle forme de démocratie participative, qui permet la concertation, la coopération et le partenariat entre tous les acteurs du développement durable. Pour les collectivités territoriales, elle implique les citoyens, les élus, et les acteurs de la sphère socio-économique et administrative. Dans un contexte de lecture publique tout particulièrement, l'inter-communalisation des établissements constitue une opportunité pour revisiter la relation entre la tutelle politique et les cadres des bibliothèques, tout autant qu'entre les agents et les usagers. Le sentiment de perte de proximité pouvant résulter de ce mouvement d'échelle mérite en effet d'être contrebalancé par un dispositif relationnel et contractuel adapté à cette nouvelle réalité. Aux bibliothécaires de se rapprocher de leurs tutelles – les différents élus à la culture notamment –, en portant une attention particulière aux besoins de contexte susceptibles d'être exprimés, sinon revendiqués par ces derniers. Aux bibliothécaires encore de développer une relation plus ouverte et plus horizontale à l'utilisateur, en proposant des modalités de communication et de service optimisées par la mutualisation des organisations et des technologies. L'exemple d'une gestion des collections en réseau offre à cet égard une matière intéressante pour les responsables documentaires, lesquels font l'objet de sollicitations (suggestions d'achat, service questions-réponses...) de plus en plus directes et pressantes de la part des usagers ;
- le principe d'échange et de partage : dans une réalité potentiellement complexe et anxiogène de mutualisation des ressources documentaires et des organisations, il est

essentiel de mettre en place, dès l'amont du projet et au profit de tous les agents, une politique active de circulation de l'information et de partage des savoirs professionnels. Les expériences restituées dans cet ouvrage illustrent la variété et la qualité de ces formes d'échange, lesquelles sont notamment conditionnées par des choix organisationnels et technologiques appropriés. Sur ce dernier plan, les outils et environnements de l'*open source* communautaire, fondés sur un principe d'ouverture, de redistribution et de co-travail, constituent de très précieux atouts.

Retenons principalement qu'une communauté de pratiques et de besoins ne se crée que si la gouvernance en garantit la valeur d'esprit et d'usage. Et elle ne vit durablement que si chacun de ses membres peut y développer un rapport non plus possédant, mais circulant à ses savoirs professionnels.

LE CADRE ORGANISATIONNEL ET MÉTHODOLOGIQUE : RÉPONDRE AU « COMMENT ? »

La mutualisation peut comporter en soi des valeurs, voire des finalités, mais elle est aussi un mode de gestion particulier qui, s'il ne s'appuie pas sur un cadre structuré et organisé, peut relever d'un dispositif complexe (une « usine à gaz ») et être ainsi vécu par les professionnels comme un processus douloureux et insatisfaisant. Tout dispositif de mutualisation requiert par conséquent un certain nombre de composantes.

ENCADRÉ 3 LES SIX CLÉS POUR UN DISPOSITIF DE MUTUALISATION RÉUSSI

- des outils méthodologiques communs : référentiels d'usage, fiches projet, procédures informatiques, grilles d'analyse et d'évaluation, normes qualité, protocoles de communication... autant d'outils de formalisation qui n'auront de sens et d'utilité que s'ils favorisent une harmonisation des processus de travail et servent une démarche plus transversale et concertée ;
- un calendrier de mise en œuvre des actions, présenté dès la phase de lancement du projet et formellement (ré)investi par ses principaux opérateurs ;

- des instances de suivi et de contrôle : inscrites dans l'agenda prévisionnel des différents acteurs du projet, elles constituent des étapes indispensables de production d'idées, de travail en commun et de validation des actions ;
- une architecture globale du SI : en construire la cartographie constituée de briques logicielles interopérables et adaptées à un fonctionnement en réseau ;
- une agilité du système : le pragmatisme imposant bien souvent un écart important entre les ambitions initiales et la réalité, l'organisation doit favoriser, en complément de ses composantes structurelles, une approche incrémentielle et itérative de la mutualisation, permettant aux équipes d'ajuster leur comportement aux contraintes du temps et des moyens ;
- un plan de formation spécifique : les pratiques de transversalité, de gestion de projet et de co-travail n'étant pas le dénominateur commun des établissements documentaires (territoriaux et d'État), la formation devra être conçue et en partie réalisée en amont du projet, de préférence en intra. Elle accompagnera ensuite l'évolution des organisations et des services dans une dynamique de construction continue et de transfert des compétences.

Retenons en synthèse qu'un cadre organisationnel et méthodologique de travail, qui ne peut être modélisé pour tout contexte de mutualisation, doit tendre vers une véritable « montée en efficience » de l'organisation, reconnue comme telle par ses opérateurs. Et favoriser ainsi une acculturation progressive du service en réseau.

#38

MUTUALISER LES PRATIQUES DOCUMENTAIRES : BIBLIOTHÈQUES EN RÉSEAU

sous la direction de
Jérôme Pouchol

5

CONDUIRE LE CHANGEMENT EN RÉSEAU : LA TROUSSE DU MUTUALISTE

par
Muriel Coulon
et Isabelle
Martin

Cette contribution tente de mieux définir ce que recouvre la mutualisation à ce jour, elle signale des zones de vigilance à prendre en compte et élabore quelques recommandations pour réussir un projet de cette nature. Pour cela elle s'appuie, d'une part, sur les différentes contributions de cet ouvrage afin de mieux cerner les points communs et les zones de différenciation des projets pour en établir, après analyse, un panel de bonnes pratiques. D'autre part, ce retour intègre également notre pratique de conseils¹ et d'accompagnements auprès d'équipes dans les domaines de la conduite du changement et des projets de mutualisation.

(...)

LA CONDUITE DE CHANGEMENT DANS UN CONTEXTE DE MUTUALISATION

LES FACTEURS DE RÉSISTANCE

La notion de perte du territoire et d'identité professionnelle

À propos des mutualisations réalisées en interne, les craintes des équipes se cristallisent souvent autour de la notion de perte du territoire, associée à celle de l'identité professionnelle. Ces situations en creux se révèlent multifactorielles. La plus révélatrice se traduit par la perte de sens de l'activité au regard des usagers.

Par ailleurs, il existe une réelle difficulté à passer du connu à l'inconnu, à la nouveauté, synonyme d'apprentissage et de découverte, mais aussi d'erreur. C'est un processus qui requiert du temps, obligeant le professionnel

à remettre en cause ses pratiques. Cette situation est parfois vécue comme inconfortable car elle l'oblige à se questionner, à évoluer plutôt qu'à « se cantonner » dans ses réponses connues et maîtrisées jusqu'alors... et inadaptées désormais. Sans omettre aussi la question souterraine de la reconnaissance lorsqu'on aborde une nouvelle activité qui induit l'acquisition de compétences.

Les mutualisations qui relèvent d'un rapprochement stratégique se heurtent, en ce qui concerne les équipes, à des problèmes similaires, quoi que, contrastés. Il y a bien sûr, le rapprochement obligé avec l'autre, qui possède un autre métier, qui demande alors de revisiter ses pratiques professionnelles, de les partager afin d'en définir de nouvelles, ensemble. C'est une démarche qui demande à être apprivoisée, en créant des passerelles, par le biais de personnes-ressources, à la lisière des deux métiers.

La posture d'attente voire d'opposition pas toujours conscientisée ou affichée

Dans le même registre, le travail collaboratif demande de se positionner dans un rôle d'acteur en responsabilité du projet. Il s'agit bien là, particulièrement dans des organisations pyramidales à l'autorité centralisée, d'une nouvelle culture à acquérir, très éloignée des expériences vécues par les équipes. En effet, par le passé, les équipes ont été peu sollicitées en tant que force de propositions dans l'élaboration d'un nouveau service par exemple ou sur l'innovation. L'organisation attendait d'elles la mise en œuvre, certes participative sur les modalités, d'une stratégie déjà arrêtée. Le management persuasif, informatif de rigueur, empêchait le développement d'une force créative de pensée et de négociation constructive, à partir d'idées nouvelles. Il n'y avait pas, tout simplement, la place au niveau professionnel. Par conséquent, les équipes n'ont pas capitalisé d'expérience en la matière. À ce jour, elles se retrouvent parfois démunies, n'ayant pas encore acquis les nouveaux codes pour agir en compétence et/ou la maturité pour le faire. C'est d'autant plus criant lorsque la mutualisation ou son impact sur l'activité est vécue comme subie et contraire aux valeurs métier de l'entité. À ce stade, il nous semble pertinent de rappeler que, quelle que soit l'organisation, elle est systémique. Au regard des expériences de mutualisation relatées dans ces pages, deux mouvements se dégagent nettement :

- le premier montre comment la mutualisation devient la forme centripète de l'organisation. Nous observons alors une transformation en profondeur de la structuration des activités au bénéfice du projet ;
- dans le second, avec des exemples de mutualisation adossée à des organisations à forte composante verticale, la mutualisation met en évidence les complexités à faire cohabiter ces deux modèles de la transversalité et du silo.

La question des moyens alloués

Dans les modèles de mutualisation qui s'appuient sur des *Community Managers**, le premier élan de la dynamique est souvent le fait d'une initiative personnelle. Même si cette dernière fait l'objet d'une concertation, se réalisant dans un cadre institutionnel. Ces animateurs de réseau s'inscrivent dans le projet sans que leur activité, transversale selon les cas, soit réellement mesurée, voire reconnue dans leurs fonctions et leur fiche de poste.

Ainsi, ce temps d'échange, de partage est au mieux « toléré », avec un aménagement du temps de travail ; toutefois, il est dépendant du responsable N+1 en place. Au pire, cette activité est à réaliser sur les temps en dehors du travail ou en plus des missions quotidiennes, quotidien qui doit rester sur un même niveau qualitatif de réalisation.

Le second mouvement qui se dégage reflète l'intérêt que peuvent trouver les acteurs institutionnels dans ce projet de mutualisation.

En effet, un accord tacite ou de principe est à l'origine de la réflexion de mutualisation entre professionnels intéressés et acteurs institutionnels. Le projet grandit, la plupart du temps il réussit, notamment quand il s'agit de mutualisation choisie, et là, le besoin en ressources supplémentaires apparaît, avec le changement d'échelle de l'activité. Un besoin de temps, de budget, de personnel supplémentaire nécessite, de la part des instigateurs du projet, des arguments raisonnés suscitant l'intérêt des acteurs institutionnels. Ainsi, la logique de contrôler voire d'utiliser cette activité au profit de l'institution pour élargir par exemple sa zone d'influence ou de représentation, peut émerger. Force est de constater que le pouvoir institutionnel peut colorer différemment la finalité des projets, en

demandant aux acteurs concernés de prendre en compte des contributions institutionnelles, politiques qui pourraient freiner le développement de la mutualisation voire en dénaturer le sens d'origine. Toutefois, nous constatons que d'autres projets ont bénéficié d'une réelle anticipation en matière de moyens, conséquents, comme des actions de formation, des recrutements ...

(...)

l'information santé en fusion

Fusionner plusieurs centres de documentation demande à la fois une solide organisation et une certaine agilité. Céline Deroche, directrice au sein de la direction documentation, veille et archives de Santé publique France, nous explique comment elle a appréhendé ce projet et ce qui a motivé les choix de l'agence en termes d'outils de gestion et de valorisation documentaire.

Créée en 2016, Santé Publique France est une agence sanitaire qui, sous l'égide du ministère de la Santé, réunit désormais plusieurs institutions : l'INVS (Institut de veille sanitaire, chargé de surveiller les maladies en France), l'INPES (Institut national de prévention et d'éducation pour la santé), l'Eprus (Établissement de préparation et de réponse aux urgences sanitaires) et Adalis (un groupement d'intérêt public apportant des réponses aux problèmes d'addiction : drogue, alcool, etc.). Tous ces établissements avaient bien entendu des outils différents, pour gérer la bibliothèque, suivre les abonnements, etc. Il a donc fallu faire des choix.

choisir, c'est aussi renoncer

Né d'une volonté d'harmonisation et de mutualisation des ressources, ce projet de fusion impliquait un regroupement des équipes, dans un premier temps, mais aussi une révision des outils et

des contrats passés avec les différents prestataires de chaque entité. « *Il a fallu tout dédoubler, indique Céline Deroche. Nous avons ainsi pu redéfinir le socle contractuel de nos bases documentaires* ». Des ateliers ont notamment permis d'étudier le niveau de développement des différents outils opérationnels. « Avec l'un des prestataires par exemple, le contrat était sur le point de se terminer.

Cette révision du socle juridique et budgétaire a logiquement abouti à des arbitrages. Il y avait d'ailleurs une réelle urgence à pouvoir proposer aux utilisateurs en interne une plateforme commune, plutôt que deux bases documentaires distinctes, avec des modalités d'accès et des contenus différents. « *Il nous fallait impérativement homogénéiser tout cela* », confirme la responsable. « *Si, au départ, nos besoins*

vers des outils interconnectés

Après étude, nous ne l'avons pas reconduit. Or, avec un autre (en l'occurrence Cadic Services), il courrait encore pendant un an et demi, et l'outil donnait pleinement satisfaction. Nous l'avons donc conservé ».

étaient essentiellement liés à la bibliothéconomie et à la mise à disposition des notices documentaires, rapidement, nous avons perçu l'intérêt de mettre en place un système d'information commun et d'avoir des outils interconnectés. Nous avons donc débuté une décentralisation de la production dans cette base documentaire ».



une mine d'informations à préserver

Ce projet a été découpé en deux phases. La première concernait la reprise des données. « Cette phase a été conduite en méthode projet classique avec des ateliers permettant de définir ce qui devait impérativement être repris et ce qui pouvait être abandonné », précise

« la méthode agile constitue une excellente solution pour atteindre ses objectifs de transformation numérique et conduire le changement »

la responsable. Santé publique France a, en effet, vocation à abriter les productions scientifiques des différentes institutions, mais aussi des documents de communication et de prévention, des affiches, des brochures, des collections spécifiques, des outils à destination des médecins et des professionnels de santé, et ce, aussi bien au format papier qu'en numérique.

méthode agile et conduite du changement

« Nous conservons également tous les contenus liés aux campagnes de communication et de prévention, qu'il s'agisse de spots TV, de spots radio, de vidéos pour le web, etc. », ajoute-t-elle. L'objectif étant de capitaliser cette mine d'informations, de la préserver, de la valoriser et de pouvoir utiliser ce patrimoine pour communiquer sur différents travaux. « Nous avons recensé un maximum de productions pour valoriser l'expertise de l'agence, montrer l'étendue de son spectre et pouvoir les utiliser dans le cadre de nouvelles campagnes », complète Céline Deroche.

La seconde phase concernait la construction d'un nouveau portail (accessible en intranet et sur le site de l'agence). Et cette fois-ci, elle a été conduite en méthode agile. Cette approche est aujourd'hui largement adoptée par les organisations pour introduire de nouvelles applications numériques. Elle consiste à étudier et évaluer rapidement si une solution convient ou non à l'organisation, à la concevoir, à l'adapter, puis à jauger son adoption et son succès, et ce, de la façon la plus rapide et la plus économique possible. Sa mise en oeuvre est censée réduire le risque, mais aussi le temps et les ressources investis dans le projet.

« grâce à la méthode agile, la conception d'une solution qui nécessitait plusieurs mois à une équipe ne prend désormais que quelques semaines »

Grâce à la méthode agile, la conception d'une solution qui nécessitait plusieurs mois à une équipe ne prend désormais que quelques semaines. L'important en méthode agile étant d'obtenir le consensus des équipes concernées. En l'obtenant dès le début du projet, il devient possible de concevoir la bonne solution, de limiter le risque d'échec et d'avoir rapidement l'approbation financière des parties prenantes en interne. La méthode agile constitue une excellente solution pour atteindre ses objectifs de transformation numérique et conduire le changement.

vers une base documentaire commune

Aujourd'hui, la base documentaire de Santé publique France peut être alimentée par les agents de chaque

organisme. La documentation peut par ailleurs compléter le renseignement des notices. « Nous voulions démultiplier les usages et les producteurs, et soulager le travail de la documentation (et de la saisie exhaustive) », ajoute-t-elle. « Nous voulions aussi valoriser nos productions à l'extérieur. Car nous sommes davantage dans l'appui et l'expertise. Nous mettons à disposition ces contenus sur le site de Santé publique France qui n'est pour le moment qu'un patchwork des sites de chaque organisme. Mais un site unifié verra le jour en 2018, les données contenues dans Cadic seront poussées non seulement vers un portail documentation, mais dans chacune des rubriques thématiques du nouveau site ».

d'Alyzée à Zéphyr

D'ici là, nous aurons migré de la version actuelle de la plateforme Cadic à Alyzée d'abord, puis à Zéphyr ensuite, dont les promesses sont alléchantes. « Nous allons ainsi pouvoir fusionner et basculer toutes les sources d'informations, renchérit Céline Deroche. Zéphyr nous donnera davantage de liberté et s'annonce plus modulable, avec par ailleurs un back-office plus simple à utiliser et une véritable petite révolution dans la structuration des données ».

médiathèque et archivage

Céline Deroche vante par ailleurs la qualité d'écoute de l'éditeur et sa capacité à répondre aux attentes des utilisateurs dans chaque montée en version. « Nos réflexions et nos besoins sont pris en compte et cela s'avère très rassurant », souligne-t-elle. « Nous souhaitons maintenant intégrer aussi l'audio et la vidéo, grâce à un module de médiathèque et nous réfléchissons à l'acquisition d'un module d'archivage. Nos usages deviennent multiples ». Ces choix techniques sont actuellement en phase de validation.

Eric Le Ven