

**CONCOURS EXTERNE, INTERNE ET TROISIÈME CONCOURS  
D'ASSISTANT TERRITORIAL DE CONSERVATION DU PATRIMOINE  
ET DES BIBLIOTHÈQUES PRINCIPAL DE 2<sup>ème</sup> CLASSE**

**SESSION 2023**

**ÉPREUVE DE NOTE**

**ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :**

**La rédaction d'une note à l'aide des éléments d'un dossier portant sur la spécialité choisie par le candidat au moment de l'inscription.**

Durée : 3 heures  
Coefficient : 3

**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 28 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 principal de 2<sup>ème</sup> classe au sein du service documentation de Culturedep.

À la suite d'une réorganisation administrative, votre service interne de documentation vient d'être rattaché à la direction de l'innovation. La mission confiée à la direction est d'en faire un véritable centre de ressources pour l'ensemble des services.

Dans ce cadre, votre responsable vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur le renforcement des nouvelles technologies dans l'offre de services documentaires.

#### Liste des documents :

- Document 1 :** « Sources et traces numériques : une nouvelle chorégraphie » (extraits) - M.A. CHABIN - *Cahiers de la documentation* - 2018 - 2 pages
- Document 2 :** « Bibliothèque, archives, musée, documentation : comment construire votre stratégie digitale ? » (extrait) - *archimag.com* - 20 janvier 2021 - 2 pages
- Document 3 :** « Une veille documentaire éditorialisée et personnalisée : le modèle Sidoni au département de la Vendée » (extrait) - M. Fumeron, D. Arnaud - *I2D* - Février 2020 - 2 pages
- Document 4 :** « Un quart des agents de la fonction publique territoriale ne maîtrise pas les outils numériques » - *banquesdesterritoires.fr* - 18 mars 2021 - 2 pages
- Document 5 :** « WikiTerritorial, un outil de capitalisation des connaissances » - Extrait de l'article « L'information, un défi pour les collectivités territoriales ? » - F. Meyer - *cairn.info.fr* - Consulté en février 2023 - 2 pages
- Document 6 :** « 30 experts du webmarketing dévoilent comment promouvoir un article de blog » (extrait) - *webmarketing-com.com* - Consulté en novembre 2022 - 2 pages
- Document 7 :** « Quel avenir pour les veilleurs ? » - V. Mesguish, C. Jost - *Archimag* - 24 octobre 2019 - 2 pages
- Document 8 :** « Qu'est-ce que la transformation digitale ou numérique ? » - *Journal du Community Manager* - 31 juillet 2020 - 3 pages
- Document 9 :** « La question de la médiation et de la médiation numérique » (extraits) - Tiré de *La Documentation dans le numérique*, chap. 6 - O. Le Deuff - *Presses de l'ENSSIB* - 2014 - 2 pages
- Document 10 :** « IRDES : synthèses et bibliographies thématiques » - *irdes.fr* - Consulté en novembre 2022 - 1 page
- Document 11 :** « Qu'est-ce que le document numérique au 21<sup>e</sup> siècle ? » - stratégies de veille, médiation et partage de document numérique » (extrait) - Catherine Muller - *Digital Libraries & Information Science* - 29 novembre 2017 - 1 page
- Document 12 :** « De l'intranet collaboratif au réseau social interne (RSI) » - F. Confino, B. Teitgen - *Maîtriser sa communication publique et numérique : enjeux, outils et stratégies* (extrait, chapitre VII) - Janvier 2017 - 5 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.*

## **SOURCES ET TRACES NUMÉRIQUES** **UNE NOUVELLE CHORÉGRAPHIE (*extraits*)**

**Marie-Anne CHABIN**

Conseil aux entreprises et professeur associé à l'Université Paris 8, UFR MITSIC, Département Sciences de l'information de documentation.

**La donnée est partout : on nous le dit et on peut le voir. On dit aussi que "la donnée" fait reculer la notion même de document.**

**Peu importe, si on creuse un peu, au-delà du support, il y a toujours des hommes qui utilisent l'écrit (l'image, le son) pour deux finalités universelles : enregistrer les traces des droits et obligations des personnes, constituer des sources de connaissance pour la formation des individus et des citoyens. Avec le numérique, il y a toujours des informations-traces et des informations sources.**

**Simplement, elles ne se présentent plus de la même façon, interagissent différemment, plus vite, et évoluent en dessinant de nouvelles figures...**

### **L'information numérique : objet et rôle.**

Un des phénomènes les plus remarquables de ces dernières années, avec le tsunami numérique, est l'émergence de "la donnée" comme concept central du monde de l'information. L'utilisation en français du mot anglais data (qui est d'abord du latin) laisse penser, avec sa terminaison en -a qu'il s'agit d'un féminin singulier, alors qu'il s'agit d'un pluriel, un neutre pluriel en latin. Il s'agit donc bien "des" données, et le singulier collectif peut être une manière d'évoquer "les données" en général. Les données sont partout, notamment dans les expressions nouvelles liées à la gestion et l'exploitation de l'information numérique : big data (avec la possibilité de croiser les stocks de données connectés avec de profiler des clients par exemple), les smart data ou données intelligentes qui rapprochent de l'intelligence artificielle, ou les datalakes qui visent à centraliser les données de l'entreprise dans le but de mieux contrôler leur accès (en termes d'exploitation comme de sécurisation).

(...)

Avec les technologies numériques, ce sont d'abord les aspects matériels qui ont retenu l'attention des professionnels de l'information car l'impact est immense. Pour ceux qui sont chargés de la préservation du patrimoine écrit, la question de la pérennisation des supports numériques est prégnante. Comment assurer la conservation des documents numériques dès lors que la durée de vie moyenne des formats d'encodage des données est de trois ou cinq ans, et la durée de vie des supports magnéto-optiques est d'une quinzaine d'années ? Il existe des réponses à cette question. Une réponse est la possibilité de préserver l'environnement de production des données pour "l'émuler" ultérieurement et "rejouer" l'accès à l'information dans son environnement natif (cette solution a une dimension muséale qui entend préserver l'outil original et non seulement l'information). Une autre réponse est donnée par les différents types de migration technologique qui, certes, ne pérennisent pas les supports mais transfèrent régulièrement les contenus dans de nouveaux formats et sur de nouveaux supports numériques, avec des garanties d'intégrité et de traçabilité acceptées par le droit. Des alternatives existent également avec des supports non numériques pour la fixation des données, comme de nouveaux usages du microfilm, le stockage sur de petits carrés de quartz

ou la nanoforme sur disque de saphir, voire l'encodage de textes sous forme de séquences ADN.

Tout ceci est évidemment facilité par la qualité initiale de production des données : si les données sont créées dans des formats normés, comme PDF pour la bureautique ou XML pour les bases de données et le web, leur pérennité sera moins aléatoire et moins coûteuse que si la production n'est pas contrôlée. L'innovation en termes de normes et de conservation patrimoniale s'adapte autant que faire se peut à l'innovation économique. Il ne faut pas oublier que la fragilité des supports de l'écrit n'est pas apparue avec le numérique ; du reste, certains papiers de mauvaise qualité (par exemple certains périodiques) sont plus difficiles à conserver aujourd'hui que certaines bases de données ou certaines bases audiovisuelles en ligne.

Mais le passage des supports analogiques aux supports numériques dans la constitution et la conservation des objets d'information n'est peut-être pas le phénomène le plus révolutionnaire de l'ère numérique. En effet, à côté des supports d'information que l'on ne peut plus "manipuler" et que l'on ne peut voir et gérer qu'au travers d'un écran et, derrière l'écran, d'un système d'information souvent complexe, le développement des réseaux (Internet, messagerie électronique, réseaux sociaux, objets connectés ...) apporte encore plus de bouleversements aux métiers de l'information. Tout d'abord, tout le monde produit et utilise l'information, au risque d'une mauvaise qualité de production et d'une recherche sans exigence (cf la perméabilité des fake news dans la société actuelle) ; ensuite, cette explosion d'informations tous azimuts pose la question de la représentativité de ce qui est conservé et mis à disposition par les institutions et les entreprises, par rapport à l'ensemble des acteurs-producteurs de données, quel que soit leur statut ; enfin on assiste également à l'éclatement des acteurs en termes de conservation voire d'exploitation des données (les GAFAM qui sont les plus gros "conservateurs de données", des initiatives privées de stockage de la mémoire comme Internet Archive, le recours à la population pour la collecte et l'indexation des fonds, etc.).

(...)

Quels que soient les outils et matériaux utilisés, les données créées par l'activité humaine le sont dans un objectif de connaissance, de partage de savoir, de constitution de mémoire patrimoniale ou opérationnelle, soit dans un objectif de traçabilité des droits et obligations dans le cadre d'une relation réglementaire ou contractuelle. Ce rôle que joue l'information, dans l'esprit de son créateur et dans les faits, se moque des outils qui ne sont que le moyen d'expression du moment, plus ou moins facile d'utilisation et donc plus ou moins proliférant. Il est évident que certaines données jouent le double rôle mais cela non plus n'est pas nouveau. Pour ne prendre d'un exemple, de nombreuses études sont à la fois une source de connaissance et la trace d'un projet ou d'une dépense. De la même façon, une page web ou une série de posts sur un réseau social sont à la fois un contenu publié intentionnellement par son auteur et la trace des choix de communication de l'entité émettrice. Dans le monde de l'information et du patrimoine écrit, le rôle initial d'une information, et éventuellement son rôle dans une deuxième vie ou dans une vie parallèle, est prescripteur du traitement qui sera fait de cet objet et de son contenu.

(...)

# **Bibliothèque, archives, musée, documentation : comment construire votre stratégie digitale ?**

**Jugée trop coûteuse et complexe à mettre en place pour certains, la stratégie digitale peut au contraire se déployer assez facilement et permettre de faire des économies, pour peu qu'elle soit pertinente et bien pensée.**

**Loin de se limiter à quelques posts sur les réseaux sociaux, elle vise à utiliser tous les outils disponibles afin de les intégrer dans un plan d'action global au service du développement de l'établissement.**

**De fait, elle doit répondre à des objectifs clairement définis : notoriété, visibilité, ventes, fidélisation, expérience utilisateur, etc. Ces derniers facilitent ensuite l'identification des différentes actions à mettre en œuvre.**

**Pour gagner du temps, il est recommandé de commencer par un diagnostic de l'existant.**

## **1. Diagnostic : quels sont les outils déjà en place ?**

### **L'audit digital**

Bien connaître ses différents supports préserve la stratégie digitale ;

Pour les services de documentation, bibliothèques, archives et musées, les questions peuvent être nombreuses :

- Quelle est ma présence sur les réseaux sociaux (Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram) ?
- Ai-je un blog ou un site internet ?
- Comment ai-je l'habitude de communiquer avec mon audience grâce au numérique (SMS personnalisés, newsletters) ? etc.

L'identification de ces leviers permet ensuite de remettre en question leur utilisation et de la modifier si elle ne répond pas aux objectifs de la stratégie digitale.

Le meilleur exemple est celui des réseaux sociaux : si une structure partage sur tous ses réseaux le même contenu et s'aperçoit que certaines populations sont plus réceptives que d'autres, il pourrait être nécessaire de modifier la ligne éditoriale de ces outils.

Ainsi, il pourrait être plus partagé des informations pratiques sur Facebook, afin que les utilisateurs ou visiteurs soient renseignés au mieux, et LinkedIn, plus professionnel, étant privilégié pour le contenu dédié aux partenaires.

### **S'appuyer sur un ensemble d'indicateurs**

En pratique, un audit digital complet doit s'appuyer sur un ensemble d'indicateurs visant à orienter la stratégie. En effet, il met en lumière les points forts et les points faibles d'une entité, quelle qu'elle soit, dans le domaine du numérique.

Pour chaque levier identifié, et surtout pour le principal canal utilisé pour communiquer (généralement, le site internet, voire un blog), il convient de se renseigner sur de nombreux éléments dont :

- le nombre de visiteurs uniques mensuels ;
- le taux de rebond (pourcentage de visiteurs quittant le site immédiatement après leur arrivée, sans consulter d'autres pages) ;
- le nombre de pages consultées et le temps passé sur chacune d'elles ;

- la durée des visites ;
- le bon fonctionnement des liens (internes et externes) ;
- le temps de chargement des pages et des images ;
- l'optimisation des métadonnées (les données décrivant les contenus numériques) ;
- la bonne actualisation des informations présentées ;
- le niveau de référencement naturel (SEO) du support ;
- le design, l'ergonomie et l'utilisabilité du site.

Sur ce dernier point, et pour un diagnostic encore plus approfondi, il peut être intéressant de réaliser une enquête qualitative auprès des internautes, qui peuvent faire remonter des lacunes dont vous n'aviez pas conscience jusqu'alors.

## Le swot

Si, en théorie, la réalisation d'un audit digital peut sembler chronophage et compliquée, certaines méthodologies rendent ce processus plus simple et efficace. L'une d'entre elles est particulièrement appliquée par les professionnels du marketing : le "swot", pour "strengths, weaknesses, opportunities, threats" ou "forces, faiblesses, opportunités, menaces", en français.

Matérialisé sous forme de tableau, cet outil pratique offre la possibilité d'identifier rapidement les atouts et les points faibles des différents supports. Il est d'ailleurs recommandé d'en réaliser un par canal (site web et réseaux sociaux) pour plus d'efficacité.

Dûment complété, ce tableau doit répondre à différentes interrogations :

|         |   |   |
|---------|---|---|
| INTERNE | <p>■ FORCES</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esthétique agréable</li> <li>- Utilisabilité renforcée par rapport à la concurrence</li> <li>- Nombreuses ressources mises à disposition</li> <li>- Nombre de visites important</li> </ul> | <p>■ FAIBLESSES</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lacunes sur le référencement</li> <li>- Nombreuses pages « Erreur 404 »</li> <li>- Liens morts</li> <li>- Peu d'interactivité avec les visiteurs</li> </ul> |
| EXTERNE | <p>■ OPPORTUNITÉS</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passage en responsive design car grand nombre de visiteurs utilisant un smartphone</li> <li>- Contenus plus qualitatifs à proposer</li> </ul>  | <p>■ MENACES</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de ressources internes qualifiées (webmaster dédié)</li> <li>- Obsolescence possible de certaines informations</li> </ul>                              |

(...)

## **Une veille documentaire éditorialisée et personnalisée : le modèle Sidoni au département de la Vendée**

**Mieux répondre aux besoins d'information des utilisateurs, se conformer à la réglementation tout en se maîtrisant les coûts, donner plus de sens à son activité...**

**Pour relever ces défis, l'équipe du service de Documentation du Département de la Vendée a adapté sa stratégie documentaire et imaginé « une info service sur un plateau » : des produits de veille éditorialisés et personnalisés. Portée par une refonte radicale du langage documentaire et une plateforme innovante de publication digitale, cette politique pionnière se traduit par un *workflow* intense et minutieux, mais efficace et gratifiant.**

**Sidoni, c'est aussi un service rebaptisé, des métiers revalorisés, légitimés. (...)**

**Personnalisation et éditorialisation des contenus sont les deux axes de la nouvelle politique documentaire. Pourquoi et comment ?**

Nous étions confrontés à des utilisateurs au comportement paradoxal : à la fois en attente de documentation mais peu enclins à nous solliciter. Ils nous disaient recevoir trop de mails, être abonnés à trop de newsletters... mais redoutaient de confier leur veille à un tiers.

Le défi était là : proposer, via un produit documentaire, l'accès à une information éditorialisée, enrichie, et surtout personnalisée. Nous avons constitué un groupe de travail de trois agents au sein du service pour y réfléchir. (...)

Nous avons retenu le scénario suivant :

- maintien du panorama de presse sous sa forme classique en particulier pour les élus
- abandon des lettres électroniques mensuelles thématiques
- réduction de la circulation des revues papier
- **création et diffusion quotidienne de deux nouveaux produits de veille fortement éditorialisés et personnalisés (un profil=une lettre) :**
  - **Une lettre d'information généraliste** comportant des contenus issus à la fois des périodiques (papier ou numérique), des bases de données juridiques, du web, des réseaux sociaux...  
Public cible : encadrement et fonctions désignées.
  - **Une lettre d'information locale** donnant accès à une sélection d'articles de presse locale en lien avec le domaine professionnel  
Public cible : agents non-destinataires du panorama de presse (...)

**Ces produits de veille sont réalisés et diffusés via la plateforme de publication digitale Alyas. Comment s'organise le système co-construit avec Aphanis ?**

(...) Alyas comprend un formulaire de saisie très complet qui permet de structurer l'article de façon éditoriale, mais il fallait développer de nouvelles fonctionnalités.

- **Elargir la base de données** du produit pour **centraliser contenus web et contenus PDF** produits par le service ou provenant de sources très diverses.
- **Intégrer un outil de captation automatique des articles repérés sur Internet** (même fonctions que scoop.it ! ou Pocket).

La solution s'appuie en amont sur Wallabag – similaire à Pocket, mais OpenSource d'origine française, qu'Alphania a installé sur son propre système et sa base de données.

- **Développer un connecteur** pour importer les contenus de notre solution de gestion de panorama de presse, Zedoc.
- **Elaborer un langage documentaire** permettant d'indexer finement aussi bien les informations collectées (papier comme internet) que les personnes à qui elles sont destinées.
  - Un système d'indexation multi-axes, multi-niveaux, extrêmement fin (+ de 650 mots clés, en évolution constante).
  - Une mise en relation des articles avec filiation
  - La personnalisation des envois
- **Concevoir un système de gestion de profils personnels** d'information
- **Développer un système de génération de lettre selon le profil, automatisé, instantané et à déclenchement personnalisé (manuel ou à horaire fixe) (...)**

### **Les retours des utilisateurs (agents de la collectivité) sont très positifs. Comment sont-ils mesurés ?**

Pour la lettre *Ma veille thématique* nous avons réalisé une enquête quantitative au cours du premier semestre 2020 auprès des 1100 abonnés, afin de mesurer l'ergonomie, la pertinence mais aussi l'aide potentielle du produit documentaire dans l'exercice des missions des collaborateurs :

- Le taux de retour élevé (24%) nous fournit déjà un indice sur le degré de satisfaction
- 88% des utilisateurs s'expriment très satisfaits ou satisfaits de la pertinence de la lettre
- 82% estiment que la lettre leur fait gagner du temps dans leur propre veille. (...)

Récemment, 130 destinataires supplémentaires ont été ajoutés.

L'évaluation de la lettre *Infos locales* est prévue au second semestre de cette année 2020, via une enquête qualitative sous forme d'entretiens individuels.

Les nouveaux collaborateurs nous sollicitent souvent pour obtenir un accès, sur les recommandations de collègues ou de leur encadrement.

### **La démarche Sidoni a entraîné une petite révolution interne. Quel a été l'impact de ce changement de stratégie sur l'équipe et le management ?**

Je n'ai pas rencontré de véritables résistances au changement. L'équipe s'est très vite approprié l'application métier Alyas car le projet a donné du sens à leur travail et les a valorisés. Passer de la mise à disposition d'infos, de lettres électroniques mensuelles, d'un fonds documentaire riche mais peu consulté, à la production quotidienne de lettres personnalisées, a révélé l'utilité de notre travail.

Le travail quotidien a été repensé, redistribué. La polyvalence générale sur les missions favorise la motivation et permet la gestion en cas d'absence ou de pics d'activité. (...)

### **Sidoni, c'est aussi une démarche de communication : un nouveau design, un nouveau nom pour le service...**

Pour conforter notre nouveau fonctionnement, acté par le nouveau projet de service, auprès de utilisateurs, il fallait rompre avec l'image traditionnelle du service de Documentation. Parce que nous allions travailler autrement et proposer des services différents, nous avons cherché une nouvelle dénomination.

L'acronyme SIDONI a été retenu pour Service d'Ingénierie d'ocumentaire Numérique Informationnelle. (...)



## Un quart des agents de la fonction publique territoriale ne maîtrise pas les outils numériques

**Une étude présentée le 17 mars 2021 à l'occasion du Forum des Interconnectés montre l'urgence à mieux former les agents aux outils et enjeux numériques. Une étude fondée sur Pix un outil d'autoévaluation et de formation aujourd'hui implanté dans les écoles et amené à jouer un rôle croissant dans la lutte contre l'illectronisme. Y compris au sein de la fonction publique.**



Selon une enquête réalisée par les Interconnectés en association avec le Syntec numérique et le GIP Pix, à laquelle 1.337 agents territoriaux ont accepté de participer, seulement un tiers des répondants sont "autonomes" dans leurs usages numériques, 27% étant "débutants", les 28% restants "connaissant les notions mais avec des pratiques basiques". Des pourcentages établis à partir de tests d'autoévaluation conçus par le Pix, une startup d'Etat créée en 2016 devenue depuis un groupement d'intérêt public associant ministères, agences de l'Etat et organismes de formation.

### Facteur âge et niveau d'étude

Les chiffres de cette étude sont d'autant plus inquiétants que le sondage surreprésente les catégories A et les postes administratifs, utilisateurs d'outils numériques au quotidien, par rapport aux catégories C et aux profils techniques ou sociaux. En termes de compétences, le courrier électronique est la fonction la mieux maîtrisée avec la manipulation de documents en ligne ou de fichiers. Les connaissances sur la sécurité (mots de passe, sources d'infection, la protection des données personnelles) sont médiocres, les réseaux sociaux et l'impact environnemental du numérique arrivant en queue de peloton. Sans surprise, l'âge des agents influe grandement sur les résultats, les moins de 34 ans obtenant les meilleurs scores avec 56% de répondants "autonomes" contre 18% pour les plus de 55 ans. Le niveau de compétence numérique varie également fortement selon la catégorie, près de la moitié des

catégories A étant "autonomes" contre 23% pour les catégories B et 23% pour les C. Enfin, on notera que les catégories C sont plutôt en demande de formation, les catégories A n'en ressentant pas le besoin.

### **Des collèges aux collectivités**

Pour calculer ces scores, l'enquête a utilisé Pix, un outil d'autoévaluation conçu initialement pour la sphère éducative et que le gouvernement souhaite désormais mobiliser dans le cadre de la lutte contre l'illectronisme (notre article). Pix est en effet déployé dans les collèges et bientôt dans les lycées pour mesurer et certifier le niveau de compétence numérique des élèves en fin de cycle. Il cible désormais les collectivités, en première ligne dans la lutte contre la fracture numérique. "Pix permet aux collectivités d'élaborer un diagnostic très précis sur les compétences numériques de leurs agents et de créer ensuite des parcours de formation personnalisés", explique Marie Bancal, en charge des partenariats et du développement du GIP. A l'issue de ce diagnostic, les collectivités peuvent proposer des modules de formation adaptés à chaque catégorie d'agent (communicants, administratifs, accueil du public...) pour des besoins précis. Pour le moment, il s'agit de modules génériques (réseaux sociaux, bureautique, sécurité, données personnelles) mais d'autres vont bientôt voir le jour. Un partenariat avec la Banque des Territoires, annoncé à l'occasion des Interconnectés, va ainsi permettre de créer des "modules collectivités" sur la gestion de la data ou des problématiques métiers. Un autre est en cours avec l'Anssi pour affiner les questions et modules de formation sur la cybersécurité.

### **Premiers déploiements concluants**

Une dizaine de collectivités (Paris, Le Havre, Montpellier, Lyon, la région Bretagne...) ont aujourd'hui testé ce dispositif d'autoévaluation en présentiel ou en distanciel. Au conseil régional de Bretagne, 1.300 agents parmi lesquels des techniciens des lycées et de maintenance des canaux ont testé leurs compétences numériques sur les 4.000 agents que compte l'institution. "Nous avons conçu le dispositif en concertation avec les syndicats qui ont insisté pour que tous les agents y aient accès", explique Céline Faivre, la DGA en charge du numérique à la région Bretagne. A Lyon, ce sont les agents de services sociaux de proximité qui l'ont testé. "Ils ont apprécié le caractère individuel et ludique des tests et le fait que les résultats ne soient pas partagés avec leurs collègues", précise Erwan Le Luron, en charge de l'inclusion numérique au Grand Lyon. Montpellier va pour sa part le déployer pour évaluer les compétences des agents de la ville, de la métropole et du CCAS.

### **Passer à l'échelle**

Pour le moment, le GIP collabore essentiellement avec de grosses collectivités et quelques structures de mutualisation informatique. A ces acteurs est proposée une offre "pro", facturée sur la base de 10 euros par an et par utilisateur avec en prime des tableaux de bord pour suivre tests et progression des agents. Pour le passage à l'échelle, le GIP mise sur plusieurs leviers. D'une part l'offre de base, gratuite, accessible à tous qui permet à tout un chacun de s'évaluer et de mesurer l'intérêt de l'outil. D'autre part, le partenariat avec l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT) sur la formation des "aidants numériques", annoncé en début de semaine (lire notre article du 15 mars). Un volet lutte contre l'illectronisme qui va bénéficier de l'impulsion financière du plan de relance et permettre de toucher beaucoup de petites structures dans les territoires. L'appropriation de cet outil d'autoévaluation et de formation prendra cependant du temps car elle tient un peu de la poule et de l'œuf : "vouloir implanter un outil d'évaluation des compétences numériques suppose d'avoir conscience qu'il y a un problème à traiter", concède Marie Bancal. Interrogés sur les difficultés numériques rencontrées à l'occasion du confinement, 73% des répondants à l'enquête n'ont-ils pas répondu par la négative ? Entre le ressenti et la maîtrise effective des compétences, les écarts peuvent être béants.

## DOCUMENT 5

Cairn info

Consulté le 20 février 2023

Documentaliste-Sciences de l'Information **2012/4 (Vol. 49)**,

Extrait de l'article *L'information, un défi pour les collectivités territoriales ?*

**François Meyer**

### **WikiTerritorial, un outil de capitalisation des connaissances**

**Outil. Un Wiki en entreprise, une initiative presque banale aujourd'hui. Mais le projet WikiTerritorial a la particularité d'être ouvert au public, contribuant ainsi à valoriser le capital intellectuel de la fonction publique territoriale. Une ouverture qui s'avère payante...**

#### **Le WikiTerritorial**

Le WikiTerritorial est un espace d'échange et de partage d'information et de ressources pédagogiques en ligne dont le principe est « informer, c'est déjà former ». Il a pour objectif de constituer un lieu d'accès général aux connaissances dans le domaine des collectivités territoriales.

Avec l'extension de leurs compétences, les règles applicables aux collectivités territoriales sont non seulement de plus en plus nombreuses, mais aussi soumises à de fréquentes modifications. Pourtant, les collectivités territoriales sont tenues de les connaître et de les intégrer dans leurs activités quotidiennes le plus rapidement possible. C'est l'une des motivations du départ en formation des agents territoriaux. En complément, et souvent en amont de ces actions de formation, les collectivités territoriales effectuent un travail important de veille et d'information.

À l'heure de l'économie du savoir et de la connaissance, la mise à disposition de ressources pertinentes et actualisées est donc un enjeu majeur pour la qualité de la gestion locale. C'est le sens du projet « WikiTerritorial » qui a vu le jour en décembre 2011. En adoptant cet outil, le CNFPT entend mettre en place une démarche de knowledge management (gestion des connaissances et des réseaux) en lien avec les orientations stratégiques de l'établissement.

#### **Quel objectif ?**

La finalité du WikiTerritorial est de valoriser le capital intellectuel de la fonction publique territoriale sur Internet en rassemblant des personnes ou partenaires compétents pour assurer la production et l'actualisation de contenus de qualité sur la gestion publique locale.

Cet outil s'adresse donc à tous les agents des collectivités territoriales pour les accompagner dans leur travail au quotidien grâce à une veille juridique, technique, et informative et leur permettre de dialoguer entre eux. Il s'adresse aussi aux agents territoriaux qui souhaitent passer un concours. Enfin, étant en accès libre, il peut être consulté par toute personne qui souhaite être informée sur l'activité des collectivités territoriales.

#### **Quels contenus ?**

Il est structuré autour de trois grands domaines d'activités :

- un espace « e-connaissances » composé d'une encyclopédie territoriale découpée en grandes thématiques. Ces thématiques couvrent toutes les politiques publiques portées par les collectivités territoriales. Elles concernent aussi les fonctions « ressources » : ressources humaines et finances. Chaque thématique est structurée de façon identique autour de huit rubriques : mots-clés, notions clés, questions clés (présentation des sujets d'actualité liés à la thématique), chiffres clés, sigles, rapports publics, textes officiels, liens utiles et bibliographies. Ces rubriques font l'objet d'une charte éditoriale. L'espace e-connaissance intègre aussi un espace de partage d'expériences autour des initiatives locales ;

- un espace « e-actualité » offrant un suivi de l'actualité des collectivités territoriales au travers d'un fil d'actualité quotidien mis à disposition par Localtis, de dossiers d'actualité, d'un agenda territorial et de vidéos d'actualité ;
- un espace « e-réseaux-métiers » ayant pour vocation de créer, autour de la formation et du partage d'expériences, des réseaux « métiers » permettant aux agents des collectivités territoriales d'être informés et d'échanger sur leurs pratiques professionnelles. Trois communautés sont déjà existantes (secrétaires de mairies, responsables de formation et cadres de direction). D'autres communautés verront le jour dans les prochains mois avec pour objectif de couvrir à terme l'ensemble des métiers.

### **Des services aux internautes**

En plus d'un partage d'un texte par messagerie avec un « ami », la quasi-totalité des contenus peuvent être intégrés dans des flux RSS. Les internautes peuvent aussi sélectionner différents textes et les éditer sous la forme d'un livre en format PDF. Cette fonctionnalité est particulièrement utile pour les personnes qui préparent un concours puisqu'elles peuvent sélectionner les textes sur lesquels elles souhaitent faire porter leurs révisions. Par ailleurs, pour faciliter la compréhension des textes, un système d'indexation par « mots-clés » a été mis en place dans les rubriques « notions clés » et « questions clés ». Ainsi, dès lors qu'un mot présent dans dans ces deux rubriques est également référencé dans la rubrique « mots clés », le système donne accès à la définition à travers un « pop-up » qui s'ouvre dès qu'on passe la souris sur le mot (cf. illustration ci-dessus). Le WikiTerritorial dispose aussi d'un moteur de recherche pour l'ensemble du site ou, plus précisément, pour l'une des rubriques.

### **Comment est-il alimenté ?**

Les contenus du WikiTerritorial sont produits selon trois manières.

- Des experts via le réseau des pôles de compétence de l'établissement. Aujourd'hui, près de 100 auteurs apportent régulièrement des contributions.
- Des partenaires publics par des renvois vers leurs sites pour plus de détails. Sont déjà partenaires Légifrance (DILA), la Documentation française (DILA), Localtis (Caisse des dépôts), Mairie-Conseils (Caisse des dépôts), l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSSOP), l'Observatoire national des agendas 21 locaux et pratiques territoriales de développement durable, le Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne (SIAAP) et le Conseil de l'Europe. D'autres partenariats devraient être conclus dans les prochains mois, notamment avec le Centre Inffo.
- Les internautes qui proposent des articles de façon spontanée ou qui déposent des commentaires aux articles déjà en ligne, le choix ayant été fait de ne pas leur permettre de réécrire des articles.

### **Perspectives**

Pour ce service appelé à évoluer, plusieurs pistes sont envisagées. De nouvelles rubriques devraient être créées - actualité jurisprudentielle, suivi des principales réponses ministérielles, etc. - pour être mises à la disposition des internautes, ainsi que des lettres d'informations documentaires thématiques produites tous les mois par le réseau des documentalistes du CNFPT.

On envisage également de diversifier les ressources. Aujourd'hui, elles sont principalement textuelles. Demain, elles seront plus souvent multimédia en intégrant notamment des vidéos. Enfin, à partir de la rubrique « E-réseaux » déjà existante, devraient être développée une approche « réseaux sociaux ». Elle permettra aux membres d'une communauté « métier » clairement identifiés d'accéder à des informations ciblées et de dialoguer, entre eux, de façon synchrone (classe virtuelle, tchat, etc.) ou asynchrone.

## 30 experts du webmarketing dévoilent comment promouvoir un article de blog (*extraits*)

**Promouvoir son contenu de manière efficace n'est certainement pas facile, surtout si votre blog est encore peu connu. Pour vous aider, nous avons demandé à 30 experts de tous les domaines du marketing web (réseaux sociaux, référencement web, entrepreneurs web, propriétaires d'agence, etc) de répondre à la question suivante : Quelle est votre méthode la plus efficace pour promouvoir un article de blog ? Voici ce qu'ils ont répondu...**

### **Olivier Andrieu**

Tout d'abord, selon moi, la base de la promotion d'un article de blog est la qualité de ce dernier, son originalité, la qualité de l'écriture (même s'il n'est pas nécessaire d'être un grand écrivain, on voit tellement de billets truffés de fautes d'orthographe...), bref le plaisir qu'aura le lecteur à le découvrir.

Tenter de promouvoir un article plat, sans grand intérêt, c'est lancer un grand coup d'épée dans l'eau et dépenser de l'énergie pour rien. Donc la base est vraiment d'imaginer un contenu de la meilleure qualité possible.

Les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Google+ notamment) seront ensuite très utiles pour relier l'information et faire fonctionner le buzz. Une mention, un lien, et si l'article est bon, un phénomène naturel se mettra en place, qui génèrera un trafic loin d'être négligeable.

Mais encore une fois, la seule promotion qui fonctionne est celle qui met en avant un contenu de qualité. Et ce n'est pas si courant sur le Web francophone. Alors, secouez-vous bien les neurones avant de publier votre prose et les internautes vous remercieront 😊

*Olivier Andrieu est consultant SEO indépendant et créateur de la société Abondance et du site [www.abondance.com](http://www.abondance.com). Il est également auteur de plusieurs livres sur le référencement web et a été élu meilleur référenceur français par JDN en 2013.*

(...)

### **Mathieu Dominguès**

L'outil le plus efficace que j'utilise pour promouvoir un article issu du blog de SEO.fr est Twitter. Alors je ne vais pas faire l'affront de présenter Twitter, je dirais simplement que c'est bel et bien toujours LE réseau social de l'instantanéité, de l'actualité et de la viralité.

Le préambule à tout cela est évidemment de se construire une communauté significative, mais c'est quelque chose qui va plus vite qu'on ne le pense. On publie du bon contenu, on fait notre veille, on échange, on interpelle, des relations et des habitudes de partage se créent. Dès lors, Twitter est indétrônable. Aussitôt l'article tweeté du trafic arrive et si l'article est bon, le partage le fera très bien vivre quelques jours.

Ensuite il ne faut pas hésiter à promouvoir de temps en temps ses anciens contenus, justement car tout va trop vite sur Twitter. Je reste en tout cas à chaque fois agréablement surpris de son efficacité.

*Mathieu Dominguès est chef de projet webmarketing à l'agence SEO.fr.*

(...)

## **Matthieu Tran-Van**

Le meilleur vendeur au monde ne peut convaincre aucun client d'acheter le pire produit jamais créé... Si vous voulez que votre article de blog (votre produit donc) soit lu et consommé, vous devez d'abord capter l'attention, vous distinguer et « aimer » le clic en créant une valeur immédiate pour le lecteur.

C'est pourquoi, avant même de penser « promotion », vous devez soigner votre titre, jusqu'à le rendre irrésistible. C'est lui qui arrivera à nous convaincre, nous les utilisateurs pressés et inattentifs, de consulter ou pas l'article en question. Alors avant de distribuer en masse vos écrits sur la toile, assurez-vous tout d'abord d'avoir rédigé la meilleure « accroche » possible pour votre article, c'est à dire un titre parfait.

*Matthieu Tran-Van travaille chez Google. Il conseille aussi les grandes entreprises françaises sur leur stratégie online. Lisez ses articles sur [www.matthieu-tranvan.fr](http://www.matthieu-tranvan.fr).*

(...)

## **Mia W.**

Le meilleur moyen de promouvoir son article de blog est de le diffuser là où sont les lecteurs susceptibles d'être intéressés par celui-ci.

Il faut donc tout d'abord écrire un article qui puisse intéresser, apporter de la valeur ajoutée à une cible précise.

Une fois l'article rédigé, il n'y a pas un seul moyen de le promouvoir, tout dépend du sujet abordé. On doit se demander :

Qui sont les potentiels lecteurs ?

Où se trouvent les potentiels lecteurs ?

Quand est-ce qu'ils seront le plus enclins à lire notre contenu ?

Comment promouvoir l'article ?

Il faudra ensuite tester les différents leviers et voir ce qui fonctionne le mieux.

Par exemple pour cet article :

Les lecteurs sont les blogueurs, futurs blogueurs ou webmarketeurs qui possèdent un blog ;  
Ils sont sur les plateformes de blogging telles que Hellocoton, Bloglovin, les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter ou Google + mais aussi LinkedIn ou Viadeo ;  
Ils aiment aussi lire du contenu sur leur messagerie ou via les flux RSS ;  
Ils recherchent les informations sur les moteurs de recherche et les agrégateurs de contenu tels que Scoop it. Il faudra donc être présent sur chacun de ces médias si on souhaite toucher un maximum de personnes.

Les blogueurs et webmarketeurs sont des personnes très connectées donc ils s'informent et lisent du contenu à tout moment de la journée, et en grande partie sur leur mobile donc l'article devra être lisible sur un site responsif ou mobile. On pourra par exemple promouvoir l'article tôt le matin et ne pas hésiter à partager l'article plusieurs fois quelques jours après et à des heures différentes ;

Enfin, pour se démarquer des milliers de contenu existants et déclencher le clic et la lecture, on pourrait utiliser une image qui attire l'œil comme un clavier et une souris qui sont typiques des photos de blogging, et présenter l'article avec un ton à la fois professionnel et proche des lecteurs.

N'hésitez pas à découvrir mes Trucs de Blogueuse, je vous aiderai à trouver le moyen le plus efficace pour vous pour promouvoir vos articles de blog.

*Mia W. dirige une agence web ([www.trucsdeblogueuse.com](http://www.trucsdeblogueuse.com)) destinée aux blogueuses et aux blogueurs qui souhaitent avoir facilement et rapidement un blog esthétique, fonctionnel et qui leur ressemble. Et le trafic qui va avec !*

(...)

## DOCUMENT 7

Archimag  
23 octobre 2019

### Quel avenir pour les veilleurs ?

**Véronique Mesguich est consultante et formatrice en veille et en management stratégique de l'information. Elle enseigne notamment à l'EEIE (École européenne d'intelligence économique) et à l'EBD (École de bibliothécaires-documentalistes) et est auteure de plusieurs ouvrages (Dernière parution aux Éditions de Boeck : « Rechercher l'information stratégique sur le web », 2018). Pour Archimag, elle se prête au jeu des prévisions et des préconisations concernant le profil idéal du veilleur de demain, tandis que Sébastien Lucas, chargé de veille chez KPMG France, expose sa vision de l'avenir du métier.**

#### Quelles sont les évolutions possibles du métier de veilleur ?

Il est possible que d'ici quelques années, la pratique de la veille soit toujours plus externalisée, via des cabinets de conseil, des consultants indépendants ou des prestataires spécialistes de la veille média. Mais en même temps, la veille continuera d'être pratiquée en interne dans les organisations par des collaborateurs de tous horizons (ingénieurs, commerciaux, RH, marketeurs, etc.), la veille stratégique faisant partie intégrante de leur activité.

La veille sera fortement impactée par l'intelligence artificielle et les objets connectés, même si nous sommes aujourd'hui encore très loin d'une automatisation totale de tous les processus de collecte, analyse et diffusion de l'information stratégique. La data intelligence est également promise à un grand avenir et de nouvelles formes de veille devraient apparaître, basées sur des modèles d'analyse en temps réel de volumétries importantes de données numériques, afin de mieux comprendre des situations présentes et élaborer des modèles prédictifs. La blockchain pourra donner lieu à de nouvelles formes de diffusion de l'information stratégique et constituer une opportunité pour les veilleurs.

Je pense que l'évolution des professions de la veille sera semblable à celle de nombreux métiers de médiation amenés à se réinventer, comme les journalistes, les commerciaux ou les marketeurs : face à des utilisateurs toujours plus connectés et autonomes, les veilleurs devront se démarquer en apportant des réponses toujours plus approfondies et personnalisées, en alliant la compréhension de besoins complexes avec l'expertise et la réactivité.

#### Quel sera le profil idéal du veilleur de demain ?

Les multiples compétences des veilleurs se polarisent autour de deux grands blocs. Tout d'abord, des compétences techniques autour de la collecte automatisée d'informations, du paramétrage des flux, de la préparation des données... Mais aussi une forme « d'intelligence des contenus » indispensable pour le sourcing et l'identification des champs lexicaux, ainsi que pour l'analyse judicieuse des documents et données. La co-construction d'une intelligence collective au sein de l'entreprise demeure un enjeu majeur dans la mesure où la veille est et restera indissociable de l'innovation, du marketing digital, de la gestion de crise.

Selon moi, le profil idéal du veilleur de demain se situera de plus en plus dans l'analyse stratégique et le reporting auprès des décideurs. Le veilleur est un apporteur de valeur ajoutée, capable de créer ou coconstruire des contenus textuels ou multimédias (cartographie, datavisualisation, etc.), ou encore basés sur des données numériques.

---

## Témoignage

### Sébastien Lucas, chargé de veille chez KPMG France

« À mon sens, le chargé de veille de demain va devoir faire face à de nouveaux défis : l'évolution des moteurs de recherche, qui privilégient les contenus sponsorisés à l'information de qualité, et une certaine remise en cause du savoir-faire. Notre métier réclame pourtant une véritable expertise : nous avons une vraie formation, des outils professionnels, et notre veille intègre toujours une dimension stratégique et d'analyse. Le métier est loin de se limiter à de la recherche sur Google ! Il y a une véritable valeur ajoutée pour notre métier. »

« Nous devons à la fois nous tourner vers davantage de personnalisation de la veille, aller à la rencontre des clients internes pour définir un besoin et une réponse et pallier le manque d'information ; il faut également développer davantage de polyvalence : le chargé de veille de demain devra être multitâche, capable de mettre en forme sa recherche et de renforcer la partie étude et analyse ».



## **Qu'est-ce que la transformation digitale ou numérique ?**

**A l'image de la révolution industrielle qui a profondément modifié la société du XIXème siècle, la transformation digitale des entreprises bouleverse notre société actuelle. Il faut faire preuve d'une maturité entrepreneuriale et maîtriser les mécaniques du web comme de nombreux outils de cet écosystème.**

**Elle fait désormais partie intégrante de notre quotidien professionnel et personnel, et surtout elle est amenée à se développer et à s'intensifier dans les prochaines années. Entreprises, employés ou clients, personne ne peut y échapper.**

### **Qu'est-ce que la transformation digitale ?**

La transformation digitale, que l'on appelle parfois aussi transformation numérique, désigne le processus qui permet aux entreprises d'intégrer toutes les technologies digitales disponibles au sein de leurs activités, mais pas seulement. C'est la capacité à s'adapter, d'être agile, et répondre aux besoins de consommations qui évoluent, changent et pour lesquels la data devient un élément central. (...)

### **Un bouleversement induit par les nouvelles technologies**

La transformation digitale, que l'on appelle parfois aussi transformation numérique, **désigne le processus qui permet aux entreprises d'intégrer toutes les technologies digitales disponibles au sein de leurs activités.**

Ces technologies ont pour vocation d'améliorer de nombreuses choses au sein des entreprises et, réunies ensemble, elles permettent de poursuivre leur croissance. On cherche toujours à mieux vendre, à mieux répondre aux besoins des clients et surtout à délivrer les bonnes informations au bon moment.

**La transformation digitale des entreprises est alors un profond changement qui vient pour répondre aux besoins futurs.** Un des gros enjeux est la capacité à faire parler les données que les entreprises ont accumulées durant de nombreuses années. Comment interpréter ces données ?

### **La transformation digitale : l'humain et la vision commune au centre**

**La transformation est une question d'humains et sans eux, pas d'avancée majeure dans la transition numérique de l'entreprise.** La première chose à avoir au sein des entreprises qui se digitalisent est la vision commune sur le sujet de la transformation numérique.

Ce n'est pas une mince affaire, mais une transformation rapide et efficace doit miser sur l'humain et la vision commune en interne en premier lieu.

La formation viendra ensuite pour permettre à chacun de prendre sa place et sa position dans l'entreprise.

## **La transformation digitale : une restructuration hiérarchique en profondeur**

**La transformation digitale s'accompagne toujours d'une multitude de chantiers à mettre en place en interne.** La hiérarchie est souvent un des premiers chantiers visés, mais également le plus complexe à remanier d'un point de vue humain.

Il est toujours difficile de toucher à des acquis et de remodeler ensuite les responsabilités et la latitude des collaborateurs. Le principe de remaniement vise à casser les silos, et répartir les compétences en mettant souvent l'accent sur le collaboratif.

Faire émerger des idées, des compétences...et se recentrer sur l'humain est primordial dans le cadre d'une transformation digitale.

## **La transformation digitale à l'heure du mobile**

Et depuis plusieurs années, les smartphones, ces téléphones intelligents, suscitent un véritable engouement car ils apportent à leurs utilisateurs la maîtrise de la technologie tout en leur offrant la liberté de se déplacer.

**Le smartphone est devenu l'un des principaux moteurs de la transformation numérique.**

Pas étonnant dans un monde où la consommation d'internet évolue de plus en plus grâce à ces nouveaux ordinateurs de poche. Si à la base nous en étions restés à un simple téléphone, il est aujourd'hui question d'un outil représentant le futur de l'ordinateur. Cet outil que l'on glisse facilement dans une poche, renferme parfois toute la vie de son utilisateur, entre ses mails, ses photos, ses messages et les nombreuses applications qu'il utilise.

On peut dire que non seulement il supprime les distances entre les personnes parce qu'il abolit les barrières temporelles grâce au temps réel mais aussi parce qu'il permet à chacun de se connecter partout dans le monde.

## **Travailler différemment grâce à la transformation digitale**

La mobilité est désormais l'un des symboles forts de la transformation digitale ; elle est précieuse dans notre vie quotidienne mais aussi dans notre vie professionnelle.

Elle laisse présager la disparition à court ou moyen terme des frontières physiques de l'entreprise, ou tout du moins des entreprises soumises à la digitalisation globale de leurs activités et de leurs services.

**N'est-ce pas d'ailleurs déjà le cas avec le télétravail qui tend à se généraliser au fil de la transformation numérique ?** D'autres formes de travail comme le nomadisme et le freelance apparaissent à leur tour, se substituant au mode de fonctionnement de l'entreprise traditionnelle.

La transformation digitale inclut ainsi la capacité à travailler différemment et depuis n'importe où dans le monde. Être efficace et productif ne signifie plus de fixer des frontières en les ramenant à un espace professionnel, mais à la capacité d'évoluer depuis n'importe où et de manière collaborative.

## **Le marketing numérique, un pilier de la transformation numérique**

Le marketing numérique, ou marketing digital, est l'un des principaux piliers de la transformation digitale. Pour améliorer la relation client, les entreprises s'appuient sur des canaux numériques afin de promouvoir ou de vendre leurs produits.

On peut citer bien évidemment **les sites web, les sites mobiles, les réseaux sociaux ou bien encore les applications pour tablettes et smartphones.**

Mais elles utilisent aussi des outils numériques comme l'emailing, le référencement naturel (SEO), l'achat de mots clés payants (SEM) ou le SMS Pro.

**L'ensemble des actions et outils composant le marketing numérique est un axe à privilégier dans la transformation numérique** car il permet d'étendre et de mesurer ses actions. On notera l'intérêt de former ses équipes en amont si cela s'avère nécessaire.

Certaines structures passent par la refonte de leur site web en vue de répondre à de nouveaux standards et de faciliter l'expérience utilisateur. Cette action nécessite généralement de passer par un audit et d'évaluer les besoins prioritaires. On évalue en aparté l'empreinte digitale de l'entreprise.

### **Une nouvelle façon de voir la transformation digitale**

Placer les hommes au centre de la transformation numérique n'est possible qu'à la seule condition que l'entreprise accepte de la faire. C'est le rôle notamment des RH qui doivent inciter leur personnel à suivre des formations adaptées à l'évolution des technologies.

Mais le feront-ils sachant que 47% des entreprises françaises considèrent le numérique comme un phénomène passager ?

### **Transformation digitale, un défi actuel mais aussi futur**

A peine 31% des chefs d'entreprise en France considèrent la transformation numérique comme une véritable opportunité.

Pourtant comprendre les mécanismes et les enjeux de la transformation digitale est nécessaire pour toutes les entreprises qui souhaitent développer leurs activités.

Développement du cloud, de l'internet des objets, du smart data, de la santé connectée, de l'impression 3D, de la réalité virtuelle ou bien encore de la robotique collaborative, autant de concepts technologiques qui dessinent notre vie future. Les technologies du futur sont déjà là et elles sont bien présentes !

### **La formation pour aborder le digital en entreprise**

La formation est l'un des axes sur lesquels il faut absolument compter pour mettre à niveau l'ensemble de ses collaborateurs, notamment ceux impliqués en première ligne de la transformation numérique de l'entreprise. Les formations sont par contre très nombreuses et les centres dispensant les cursus liés au digital sont eux aussi également nombreux.

On peut considérer que l'ensemble des formations traitant du digital au sens large peut être potentiellement utile à tout collaborateur d'une entreprise selon son avancée en matière de transformation.

## DOCUMENT 9

Presses de l'ENSSIB  
2014  
La Documentation dans le numérique

(...)

### **LA QUESTION DE LA MÉDIATION ET DE LA MÉDIATION NUMÉRIQUE** (*extraits*)

La médiation des bibliothécaires et des professionnels de l'information est sans cesse rappelée et sa nécessité devient la clef du succès. Elle est en évolution constante, si bien que l'expression de médiation numérique documentaire prend actuellement de l'ampleur, comme en témoignent les références qui apparaissent d'ailleurs de plus en plus fréquemment sur les profils et les annonces d'emploi, notamment dans la fonction publique territoriale. Il convient par conséquent de s'interroger sur ce que recouvre vraiment la médiation numérique et sur ce qu'elle implique. Plusieurs acteurs du monde des bibliothèques apparaissent comme pionniers dans le domaine, notamment les bibliothécaires, blogueurs et formateurs Silvère Mercier et Lionel Dujol.

#### **Définition**

C'est justement Silvère Mercier qui propose la définition la plus adéquate et la plus opérationnelle : « La médiation numérique est une démarche visant à mettre en œuvre des dispositifs de flux, des dispositifs passerelles et des dispositifs ponctuels pour favoriser l'accès organisé ou fortuit, l'appropriation et la dissémination de contenus à des fins de diffusion des savoirs et des savoir-faire. »

(...)

La médiation recherche l'appropriation des contenus par les usagers en prenant en compte la complexité des environnements numériques. L'objectif est donc de proposer une grande variété de contenus pour capter l'attention et susciter l'intérêt d'usagers très différents. La médiation numérique est plus complexe que la médiation physique, car il s'agit bien souvent d'essayer de comprendre un usager qu'on n'a pas en face de soi.

#### **Des méthodes nouvelles**

L'objectif est donc de construire de nouvelles relations avec les usagers. Ces méthodes parfois expérimentales peuvent avoir différents niveaux de complexité en matière d'interactions. Il existe donc plusieurs dispositifs de médiations disponibles, depuis des services qui diffusent nouvelles et contenus via la messagerie électronique jusqu'à des systèmes plus riches comme les dispositifs de type guichets du savoir, qui permettent de répondre en ligne à des questions de recherche d'usagers. L'objectif idéal étant de parvenir à former une communauté d'usagers active qui peut produire également du contenu et des initiatives grâce à des outils de type web. Évidemment, ces dispositifs requièrent une bonne connaissance des possibilités offertes par le numérique. La médiation s'inscrit dès lors dans le développement d'une culture numérique que les professionnels de l'information doivent désormais posséder, ou tout au moins tenter d'acquérir, pour améliorer leur sens du contact et leurs connaissances des publics.

### **Un enjeu de formation**

Il est impossible d'envisager cette médiation numérique sans le développement de compétences nouvelles pour les professionnels, notamment ceux des bibliothèques. Il s'agit aussi d'une évolution qui consiste désormais à placer la médiation numérique au cœur du métier. Cela implique également un développement de postes consacrés à la médiation numérique.

Cette prise en compte de la médiation numérique dans les recrutements symbolise la reconnaissance de nouvelles compétences professionnelles à acquérir, comme le montre le bibliothécaire Thomas Chaimbault. Cette démarche d'acquisition de compétences nouvelles au niveau du numérique ne peut se réaliser que si le professionnel se montre ouvert et curieux. Il s'agit pour lui d'expérimenter pour son expérience personnelle dans un premier temps avant de tenter une éventuelle transposition professionnelle. Cette appropriation du numérique par les professionnels est une condition du succès.

### **Comment mettre en place une médiation numérique ?**

La médiation numérique ne repose pas que sur des outils, même s'ils sont supports de nombreuses actions. Il est nécessaire d'envisager des politiques cohérentes pour forger des actions efficaces qui requièrent des analyses et des évaluations.

(...)

Ce qui produit la valeur ajoutée, ce sont justement les moyens et les interactions permises par ces outils. Même s'il faut développer des compétences techniques, c'est bien la vision stratégique qui prime.

La prise en compte de l'utilisateur implique une réflexion sur la manière dont l'organisation documentaire souhaite s'adapter à des besoins différents et nouveaux exprimés par les publics. La médiation numérique n'est pas pour autant en rupture totale avec les autres missions plus classiques de politique documentaire et de gestion des collections. Une politique éditoriale globale doit donc être établie au niveau de l'établissement afin de définir une stratégie cohérente et l'adhésion des salariés. Il apparaît d'ailleurs que ce ne sont pas les outils les plus coûteux qui apportent les meilleurs résultats.

🏠 / Ressources documentaires / Synthèses et bibliographies thématiques

## SYNTHÈSES ET BIBLIOGRAPHIES THÉMATIQUES

Les *synthèses documentaires* dressent un état des lieux et connaissances - à la fois historique et réglementaire - sur différents aspects du système de santé français : la protection sociale, les réformes hospitalières...

Les *bibliographies thématiques* répondent à des questionnements de recherche : vieillissement et santé, restes à charge, santé des migrants...

Ces publications sont réalisées par le Service documentation ([Marie-Odile Safon](#) et [Véronique Suhard](#)) et ne prétendent pas à l'exhaustivité.

Le centre de documentation

Veille scientifique

Actualités santé ...

### FILTRER LES SYNTHÈSES

Toutes

Synthèses documentaires

Bibliographies thématiques

Accès et recours aux soins

Alcool et tabac

Comparaisons internationales

Dépenses de santé

Enquête - Méthode

Etat de santé

Géographie de la santé

Handicap

Hôpital

Inégalités de santé

Médicaments

Migrations

Organisation du système de santé et des soins

Pathologies

Professions de santé

Protection sociale

Psychiatrie santé mentale

Santé et travail

Soins primaires

Vieillesse et dépendance - Personnes âgées



La santé des migrants

Bibliographie thématique  
2022/11



Le fardeau de l'asthme

Bibliographie thématique  
2022/10



La prise en charge du cancer chez les personnes souffrant de troubles psychiques sévères

Bibliographie thématique  
2022/09



L'économie de la santé

Bibliographie thématique  
2022/09



Le ticket modérateur en France : aspects historiques et réglementaires

Synthèse documentaire  
2022/07



Les politiques de lutte contre la désertification médicale

Bibliographie thématique  
2022/06



La prise en charge des accidents du travail et l'organisation de la médecine du travail en France

Synthèse documentaire  
2022/05



Électroconvulsivothérapie (ECT) : variabilité des pratiques et expérience des patients

Bibliographie thématique  
2022/05



La médecine spécialisée en France et à l'étranger

Bibliographie thématique  
2022/04



Soins de santé primaires : les pratiques professionnelles en France et à l'étranger

Bibliographie thématique  
2022/04



Historique des conventions médicales

Synthèse documentaire  
2022/03



Le dépistage organisé des cancers en France et en Europe

Bibliographie thématique  
2022/02

## DOCUMENT 11

29 novembre 2017  
Catherine Muller  
*Digital Libraries & Information Science*

### **QU'EST-CE QU'UN DOCUMENT NUMÉRIQUE AU 21È SIÈCLE ? EXERCICE DE REPÉRAGES (extrait)**

(...)

#### **Édition et écritures numériques**

L'ensemble des métiers de l'information, des bibliothèques et des archives à l'ère de la différenciation numérique et des services sont touchés par les nouvelles technologies du web : numérisation, gestion du cycle de vie des documents, pérennité des documents numériques, métadonnées, indexation sociale, wikis, diffusion sélective de l'information, réseaux sociaux, blogs, etc. La fonction éditoriale en particulier a été complètement bouleversée par l'économie numérique qui transforme en profondeur le socle de base de l'édition traditionnelle et remodèle l'ensemble du processus de production du savoir, dans le choix des contenus, leur validation, légitimation et diffusion. Ce sont toutes les pratiques de l'édition numérique de production et de diffusion du savoir qui sont alors remises en question et qui renouvellent les métiers de l'édition numérique. L'édition web et l'éditorialisation qui l'accompagne sont au cœur de ces nouveaux métiers avec l'apparition de nouvelles écritures numériques et le renouvellement des genres éditoriaux. Au point que le concept d'éditorialisation remplace celui d'édition pour désigner ce nouveau processus qui fait interagir des contenus, un environnement technique, des formats et des pratiques collaboratives.

#### **Stratégies de veille, médiation et partage du document numérique**

S'il est vrai que l'essor de ces nouveaux métiers dans le monde des bibliothèques et de l'information s'observe partout dans les secteurs génériques du traitement de l'information, ce sont dans les secteurs plus récents nés avec le numérique, que sont la communication web, l'intelligence et la veille stratégique ou encore les stratégies de présence en ligne, qu'il est le plus marqué.

La nomenclature de ces nouveaux métiers de la documentation numérique régulièrement mise à jour dans les catalogues de formation professionnelle illustre à elle seule le besoin de suivre des formations spécialisées pour s'adapter aux nouvelles fonctions professionnelles comme la veille, la production et la diffusion de contenus web : curation, médiation, rédaction web, publication, partage sur les réseaux sociaux et renforcement de l'identité numérique. Derniers maillons du circuit de production et de gestion des documents numériques, ces nouveaux savoir-faire sont vitaux dans le monde de l'information et des bibliothèques, en particulier dans un contexte de surabondance de contenus, car ils assurent, pourrait-on dire en front-office, circulation, lisibilité et visibilité au document numérique. C'est pourquoi nous leur accordons une place privilégiée dans le cadre de ce focus sur les nouveaux métiers du document numérique.

## Maîtriser sa communication publique numérique : enjeux, outils et stratégies

### Chapitre VII

# De l'intranet collaboratif au réseau social interne (RSI)

## Les nouveaux enjeux de l'intranet collaboratif

### Un préalable au déploiement de vos stratégies digitales

Intranet a longtemps été le parent pauvre du numérique au sein des collectivités locales ; souvent rigide et pauvre, il ne servait qu'à la diffusion de notes de service (en PDF) et affichage du menu de la cantine. Il a gagné souplesse et en fonctionnalités avec la baisse des coûts techniques : de simple « intranet vitrine », il est devenu un véritable média collaboratif. Si 97 % des grandes entreprises possèdent un intranet collaboratif, c'est parce qu'il est devenu un outil de travail nécessaire pour faciliter les nouvelles pratiques collaboratives, dématérialiser et fluidifier les échanges, offrir une GED (gestion électronique des documents) simplifiée, autant d'axes nécessaires dans le cadre d'une stratégie numérique, comme d'une transformation digitale. La première chose que vient faire le numérique, avec sa force centrifuge de transversalité, et cette nouvelle nécessité de travailler ensemble, c'est faire exploser les silos.

En 2017, on trouve des intranets de plus en plus fédérateurs, grâce à la richesse des contenus et des fonctionnalités, comme leur rationalisation technique et fonctionnelle. Des intranets de plus en plus opérationnels avec des contenus et services métiers pratiques ou à usage personnel ; des fonctionnalités résolument tournées vers les échanges, la collaboration et la participation de tous ; mais aussi des options de personnalisation ou encore d'accès à distance qui le rendent plus souple d'utilisation qu'il n'était à ses débuts.

Nous ne pourrions pas mieux conclure que Lionel Ploquin<sup>29</sup> : « *Les enjeux pour l'administration sont majeurs. Les réseaux sociaux d'entreprises sont les leviers de nouvelles façons de travailler. Les plates-formes collaboratives permettent la constitution d'équipes de travail virtuelles. Elles favorisent la collaboration et la transversalité. Elles mettent fin à l'isolement de certains agents seuls dépositaires de leurs métiers, dans leur aire géographique, et permettent plus généralement la mutualisation des expertises et des savoirs professionnels. Ils sont le signe du développement d'un management fondé sur les valeurs de confiance et de valorisation de l'intelligence collective.* »

## 2. Les atouts de l'intranet collaboratif

S'il fallait encore démontrer ses atouts, sachez que l'intranet permet notamment de

- faciliter la compréhension du fonctionnement général de l'organisation par de nombreux agents répartis sur l'ensemble du territoire et ayant des fonctions très diverses ;
- simplifier et filtrer l'information pour qu'elle soit mieux comprise par les agents ;
- aborder de nombreux sujets et faciliter la circulation de l'information auprès des publics cibles ;
- répondre à la difficulté des agents à appréhender les décisions des élus et les attentes de la population ;
- offrir une meilleure réactivité en cas de crise.

### En matière d'information

- sensibiliser le personnel aux enjeux de la collectivité et l'informer régulièrement de la vie de la collectivité ;
- connaître les actions de sa collectivité ;
- répondre aux besoins d'information des agents
- aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information ;
- informer le personnel avant l'extérieur ;
- permettre à chacun de s'exprimer ;
- éviter la circulation de rumeurs.

<sup>29</sup>. Chargé de mission pour les services numériques innovants, à la direction générale des finances publiques (DGFIP), copilote de la démarche avec le SGMAP.



#### En matière de travail collaboratif :

- encourager la collaboration entre les agents ;
- renforcer la cohésion ;
- établir un climat de confiance ;
- placer l'individu au centre de l'organisation ;
- ouvrir la participation aux décisions.

#### Pour le management :

- dynamiser les équipes ;
- préparer les agents aux changements ;
- favoriser l'initiative et l'autonomie ;
- prévenir les conflits collectifs ;
- créer des circuits de validation électronique.

### 3. Enjeux et besoins utilisateurs

Comme pour tout projet de communication, les contours et l'offre de votre intranet devront être définis en fonction de vos objectifs d'une part, mais aussi et surtout en fonction des attentes et des besoins des utilisateurs, à savoir les agents de la collectivité. La première chose à faire sera donc de les écouter, à grande échelle.

De manière relativement schématique, mais permettant d'avoir les idées claires quand il s'agit de s'attaquer à un chantier de cette ampleur, on peut identifier trois attentes, trois besoins majeurs de l'utilisateur, dans une démarche user-centric :

« **Moi et ma collectivité** ». L'utilisateur d'un intranet doit pouvoir trouver dans cet outil l'espace qui lui permettra de mieux se repérer au sein de ce « grand tout » qu'est la collectivité : quelle est ma place ? Quel est mon rôle ? En quoi mon travail quotidien s'inscrit dans une dynamique et un projet global de l'ensemble de la collectivité ? L'intranet devra donc permettre à l'utilisateur de mieux connaître sa collectivité, son organisation, ses projets, les débats qui l'animent, etc. L'intranet devra également être un carrefour d'informations, qui permettra une meilleure coordination entre les agents ; un espace de cohésion qui renforcera le sentiment d'identité commune et l'identification à la collectivité ; et enfin un espace d'interaction et d'échanges entre agents, autour de leurs réalités individuelles, mais aussi de tout sujet concernant la collectivité.

« **Moi et mon environnement** ». L'intranet doit aussi être un centre de ressource permettant aux agents de disposer de clés de compréhension et de repères sur son environnement professionnel : veille juridique et d'actualité sur son secteur, benchmark, revues de presse, documents (guides, formulaires, dossiers...) téléchargeables, etc.

« **Moi et ma carrière** ». L'intranet peut enfin être un outil de gestion de carrière professionnelle dans lequel les agents trouveront toutes les informations utiles sur les concours, leurs préparations, les formations disponibles, les modalités d'avancement, les entretiens professionnels annuels, les réformes de la fonction publique, les textes de loi en vigueur ou en préparation, etc.

Pour arriver, à partir de cette base, à bâtir l'outil qui correspondra le mieux aux besoins et attentes des agents, l'important sera, avant tout et de la manière la plus ouverte et transparente qui soit, de recueillir les besoins exprimés par les futurs utilisateurs. Pour cela, tous les moyens sont bons : des réunions multiservices, un questionnaire général envoyé à chaque agent, des entretiens qualitatifs avec chaque directeur de service... Un mix entre toutes ces méthodes, adapté aux habitudes et contraintes de chacun, ainsi qu'une restitution générale, voire événementialisée, et une forte sensibilisation des élus, seront certainement à doser astucieusement pour un cocktail gagnant.

Les besoins qui seront remontés dans cette phase seront révélateurs si vous posez des questions ouvertes, mais les retours risquent d'être faibles. Voici quelques desiderata souvent exprimés par les agents, si vous préférez des questions fermées ou un QCM, afin de guider l'expression des besoins utilisateurs :

- communiquer en interne et partager des informations ;
- travailler en équipe et de manière simultanée sur un même document, sans contraintes techniques ;
- établir et consulter le planning d'un projet pour le piloter ;
- connaître le planning des autres agents ;
- organiser des réunions à distance ;

- accéder aux bases de contacts d'autres services ;
- accéder à son courrier électronique ;
- accéder facilement à des applications de travail quotidien ou des formulaires dématérialisés. \*

## I. Piloter le projet

L'important à votre niveau sera, après cette première phase, de rédiger un cahier des charges à partir de ces besoins exprimés. Sur le plan technique, une demande fondamentale : choisissez une technologie « open source » et un CMS incontournable comme Wordpress ou, si possible, celui également utilisé pour les autres projets Internet. Dans tous les cas, le mieux sera de choisir sa solution technique selon les fonctionnalités souhaitées.

Parmi les fonctionnalités essentielles que l'on trouve le plus fréquemment :

- **avoir les clés en main** (chartes éditoriale et graphique, manuel de publication, tutoriaux, synthèses des contributions, formation sur le fonctionnement de l'intranet) ;
- **se tenir informé** (flux RSS, actualités, blog, wikis, documents par métiers [CR de réunion, présentations]) ;
- **se connaître** (organigramme, annuaires) ;
- **s'organiser** (agenda, webconférence, messagerie instantanée) ;
- **sélectionner l'information** (favoris, moteur de recherche) ;
- **partager des connaissances / s'entraider** (base documentaire, forum, espace de travail collaboratif, FAQ).

La liste n'est pas exhaustive mais correspond aux tendances du moment. Il faudra ensuite préciser les modes de gouvernance et grands principes des circuits de validation du workflow. Pour certains, ce n'est pas une mince affaire.

Reste enfin à définir les choix éditoriaux, après les choix stratégiques, techniques et fonctionnels. Mieux vaut travailler cette question avec les élus, la DGS et la DRH.

Parmi les contenus les plus fréquents : information sur l'actualité, sur les procédures administratives, sur la documentation technique, sur les projets, sur les métiers, information institutionnelle, juridique et contractuelle, informations pratiques, informations financières, tableaux de bord.

## B - Pourquoi évoluer vers le réseau social interne

### 1. Des usages qui arrivent à maturité en 2017

Les transformations numériques, la nécessité de travailler ensemble de manière plus transversale, l'ampleur du social média comme l'expansion du numérique mobile ont engendré un changement de paradigme, tant sur l'émetteur de la communication que sur le récepteur, qui impacte indéniablement les relations et modes de travail. Les collectivités doivent désormais intégrer cette donnée dans leurs usages tant en externe qu'en interne, comme le font la majorité des grandes entreprises... Il n'y a pas d'autre possibilité que d'être bien outillé pour faire face à la montée en puissance du numérique, à l'inévitable GRC et préparer le big data RH.

Le réseau social interne (RSI) est un intranet collaboratif et tourné vers l'utilisateur. Véritable média social restreint au monde du travail, il permet à chacun d'échanger avec ses pairs de manière souple, de se rapprocher par centres d'intérêt, besoins, voire points de vue, et de ne recevoir que l'information qui lui est nécessaire. On l'appelle aussi « réseau social d'entreprise » (RSE). En 2017, si son usage est encore restreint en collectivité, la réflexion est elle souvent engagée. Marc Trilling résume parfaitement en une phrase les enjeux qui sont de « *passer d'un intranet basé sur la gestion de contenus et la collaboration en mode projet, à un modèle centré sur l'utilisateur.* »

Workflow simplifié et fluidifié, le RSI est avant tout un espace de communication interne qui permet de manager autrement, de répondre aux attentes des agents et d'identifier les expertises des collaborateurs. Bousculant le schéma hiérarchique traditionnel, pyramidal et descendant des collectivités locales, le projet est en lui-même un moment fédérateur et une opération de communication interne impliquant direction générale des services (DGS), direction des systèmes d'information (DSI), ressources humaines (DRH), direction de la communication et tous les services. Oui, vous l'avez bien lu : tous les services, tous les agents, en seront les utilisateurs finaux. On comprend la nécessité d'une horizontalité très forte à l'échelle de tous ces projets, d'une « concertation » avec tous les services et d'un accompagnement au changement.

Il permet également de partager les retours d'expérience, d'échanger des idées qu'il s'agit de projets, de capitaliser les savoirs (y compris les savoirs informels) ou encore des documents entre individus, et d'échanger en public et de manière nominative.

## 2. Atouts, paradoxes et freins

Les bénéfices et avantages du RSI sont nombreux :

- la lutte contre l'excès d'e-mails... et de volume de parapeurs !
- il facilite la circulation de l'information et décloisonne ;
- il rapproche les collaborateurs en créant un « esprit de corps » ;
- il rend les échanges moins formels, plus libres ;
- il centralise l'intelligence collective, génère de la synergie ;
- il permet d'identifier des experts ;
- il valorise les compétences et expertises internes ;
- il permet d'associer tous les collaborateurs aux projets de la collectivité ;
- il stimule l'innovation en facilitant les contacts entre experts (visibles et non identifiés).

La liste n'est pas exhaustive... Vu tous ces bénéfices, pourquoi le champ public a-t-il mis alors autant de temps à s'en emparer ? Les raisons sont multiples. Déjà, l'intranet a toujours été historiquement le parent pauvre dans les collectivités locales. Parmi les paradoxes qui ont ensuite freiné le développement du réseau social Internet, il y a l'idée que, censé relier les hommes au sein des organisations, celui-ci accentue la fracture numérique entre les agents équipés d'un poste informatique et les autres. Cet argument est aujourd'hui balayé par les réseaux sociaux internes mobiles, sécurisés et accessibles depuis le smartphone personnel de chacun. Autre raison : long à mettre en place dans sa phase stratégique comme opérationnelle, le RSI nécessite de dépasser la phase expérimentale pour en deviner le bénéfice futur ; les désagréments sont donc à assumer pour cette mandature, les bénéfices éventuels pour la suivante... d'autant que ceux-ci sont généralement difficilement mesurables. Il faut donc, reconnaissons-le, un certain « courage politique » pour le mettre en place. Enfin, l'outil nécessite à la fois d'être standardisé pour s'adapter à toutes les professions et évoluer avec tous les usages, mais également d'intégrer de nombreux outils avec des spécificités propres aux métiers et services très différents que regroupe la collectivité. D'où des coûts de développement souvent encore importants.

L'outil peut encore être perçu par certains comme une « contrainte supplémentaire », voire un outil « inutile » et les résultats sont très mitigés. Souvent lancés en mode expérimental, sans véritable « logiciel de référence » et nécessitant de lourds développements spécifiques pour chaque client, les RSI ont fait essayer les plâtres aux primo-utilisateurs, en laissant aux cadres un goût amer d'échec. Dans beaucoup d'entreprises, la différence entre la « promesse » et le résultat opérationnel est telle que l'utilisateur final reste désabusé. Que pense l'employé de la SNCF ayant vu se succéder une dizaine de projets expérimentaux successifs avec des fonctionnalités, objectifs et cibles différents ? Souvent lancés sans stratégie également, c'est-à-dire sans avoir posé la problématique propre à l'entreprise, des objectifs quantifiables et des méthodes d'évaluation, ces outils n'ont aucune légitimité au niveau managérial. À force d'être des « usines à gaz » et des « expérimentations », les RSI ont déçu. On peut même dire qu'ils n'ont aucun sens s'ils ne sont pas accompagnés par une « révolution culturelle 2.0 » au sein de la collectivité, et de beaucoup de pédagogie.

Mais là où ça bloque le plus souvent, c'est au niveau des hiérarchies, que le réseau social « *met à terre* » comme l'écrit Fabrice Jobard. La diffusion non contrôlée d'informations confidentielles, un réel risque, qui justifie souvent à lui seul de ne pas déployer un tel outil. Le haut de la hiérarchie craint alors toutes sortes de débordements possibles, la base s'offusque d'un risque de « flicage ». Pour réussir, ce projet aura donc besoin d'être accompagné par une vision moderne et une volonté forte des élus ou de la direction générale des services : la démarche est tout sauf illusoire. Restent ensuite les circuits de validation parfois complexes et nébuleux des « directions adjointes de services », qui complexifient les circuits. La perception des réseaux sociaux comme source de distraction reste, quant à elle, une idée reçue persistante, qui provoque souvent un rejet de la hiérarchie. Enfin et surtout : l'essence même du RSI se heurte frontalement à la culture traditionnelle de la collectivité : celle des « hommes de l'ombre » mais aussi, n'ayons pas peur de le dire, celle du secret, du cloisonnement et même, dans des cas extrêmes, d'une attitude empreinte de paranoïa. Ce changement de paradigme, c'est d'abord une approche centrée sur les individus : mise en avant des compétences, échanges personnels souples, vision personnelle du réseau, rapprochement par centre d'intérêt, etc. Le principe va encore un peu à l'encontre du système de la fonction publique territoriale (le diplôme de rédacteur ou d'attaché n'étant pas lié à une spécialité métier mais à une compétence globale). Cela implique

aussi de nouvelles formes de communication : des échanges publics où chacun peut intervenir, une historisation des propos, des communications nominatives, des discussions transverses ; et, enfin, de nouvelles formes d'accès à l'information, comme la prise en compte des expertises des collaborateurs sans voie hiérarchique.

### 3. Accompagner le changement

L'essentiel est peut-être d'impulser la réflexion interne, et d'arriver à impliquer suffisamment de directions, jusqu'à la direction générale des services, pour la mener à terme. Cette phase est en soi un véritable projet de communication interne qui doit être fédérateur et créer du lien. Ensuite vous devrez piloter le projet avec méthodologie en sachant faire montre de beaucoup de patience comme de pédagogie. C'est le moment où tous les freins et résistants au changement vont s'exprimer. Avec des arguments souvent légitimes. C'est une phase d'écoute qui doit être prise en compte dans la réflexion stratégique et le détail de l'outil.

En amont, la première pierre sera de définir une stratégie globale en fonction des besoins des agents et salariés, des besoins de la collectivité et des demandes des élus.

Dès la phase de construction de votre stratégie, le maître-mot sera « pédagogie ». Plus vous impliquerez les différents acteurs et directions, plus le projet aura du sens. Identifiez et formez pendant toute la phase pilotage du projet ceux qui en seront les futurs animateurs : les community managers. Créez des communautés par centres d'intérêt. Encadrez au mieux l'utilisation du réseau social interne et déployez-le d'abord sur un petit groupe test d'utilisateurs. Prévoyez de vous investir dans la durée : c'est un projet qui nécessitera d'évoluer sans cesse pour coller au mieux aux usages des agents.