

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Conduite et gestion de projet : rapport final

Culture d'entreprise et capitalisation des connaissances à la Bibliothèque nationale de France

**Morgan Corriou, Françoise Durrive, Bénédicte Jarry,
Catherine Renosi, Guilaine Thuillart, Bernadette Vincent**

Sous la direction de Jacqueline Lavandier
Responsable du service informatique de l'ENSSIB

Remerciements

Nous tenons à remercier tout particulièrement nos commanditaires, Odile Faliu, Marie-Hélène Koenig et Michel Netzer. La qualité de leur accueil et leurs conseils nous ont permis de mener à bien ce projet.

Nous exprimons également notre gratitude aux membres du comité de pilotage, notamment à Jacqueline Sanson, Catherine Lupovici et Laurence Korénian, qui ont montré, par leur contribution active, leur intérêt pour ce travail.

Cette étude doit également beaucoup à Lenka Bokova, coordinatrice des services au public pour le site François Mitterrand et aux équipes de service public qui ont répondu avec patience et intérêt à nos questions.

Enfin, nous adressons nos plus vifs remerciements à notre tutrice, Jacqueline Lavandier, pour sa disponibilité, son écoute, ses conseils avisés qui ont permis de faire de ce projet une étape importante dans notre formation.

Résumé :

La Bibliothèque Nationale de France a connu depuis une dizaine d'années des bouleversements importants dans son organisation, qui l'ont amenée à lancer une réflexion sur la culture d'entreprise et sa transmission. Elle a souhaité s'appuyer sur un groupe d'élèves de l'ENSSIB, intervenant dans le cadre du module « gestion de projet » prévu par leur formation. Cette équipe a choisi de s'intéresser prioritairement au personnel en contact avec le public, ciblé pour son rôle essentiel dans la culture de l'établissement et pour sa diversité (statuts, place dans l'organigramme), permettant ainsi d'envisager dans l'avenir une diffusion à l'ensemble de la BnF des démarches entreprises. Les propositions formulées par le groupe-projet s'articulent autour de deux axes :

- la capitalisation des connaissances, orientée vers la conservation et la mise en commun des savoirs nécessaires à l'exercice du service public dans l'établissement,
- le développement de nouveaux espaces de communication interne, destinés à développer le partage des savoir faire et des savoir être, à permettre la remontée d'informations, à développer les échanges entre personnels exerçant des fonctions similaires ou complémentaires.

Descripteurs :

Bibliothèques et lecteurs ** France

Bibliothèque nationale de France ** Personnel

Communication dans les organisations

Culture d'entreprise ** France

Gestion des connaissances ** France

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Abstract :

During the last ten years, the Bibliothèque nationale de France has undertaken drastic changes regarding its organization. This has been the starting point of a reflexion about “corporate culture” and the transmission of it within the library. In this context, the BnF has asked a group of students at the ENSSIB (Ecole Nationale des Sciences de l’Information et de la communication) to help them handle out this question. The choice of the group was to work first and foremost on the agents in contact with the public since they play an essential role in the corporate culture and represent a very heterogeneous bunch of people (they have different status and assume different functions within the organization). The solutions found should be adaptable in the future to the whole structure of the organization. The proposals of the ENSSIB group develop along two mains lines :

- capitalizing knowledge in order to archive it, share it and, as a result, improve public service,
- implementing news means of internal communication dedicated to sharing knowledge and skills, having information go up to the people in charge and developing exchanges between the agents.

Keywords :

Libraries and readers ** France

Bibliothèque nationale de France

Communication in organizations

Corporate culture ** France

Knowledge management ** France

Sommaire

SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION.....	7
LA LETTRE DE MISSION.....	9
LES ACTEURS DU PROJET.....	10
PARTIE 1 : ANALYSE DE L'EXISTANT ET DÉFINITION DE LA PRESTATION.....	11
1. DOCUMENT POUR LE COMITÉ DE PILOTAGE 1.....	11
1.1. <i>Contexte général.....</i>	<i>11</i>
1.2. <i>Analyse de l'existant.....</i>	<i>15</i>
1.3. <i>Définition de la prestation.....</i>	<i>22</i>
2. COMPTE RENDU DÉCISIONNEL DU COMITÉ DE PILOTAGE 1 (3 MARS 2005)	32
2.1. <i>Analyse de l'existant.....</i>	<i>32</i>
2.2. <i>Définition du périmètre du projet.....</i>	<i>33</i>
2.3. <i>Nature de la prestation.....</i>	<i>33</i>
2.4. <i>Méthode.....</i>	<i>33</i>
PARTIE 2 : PROPOSITION DE SCÉNARIOS.....	35
1. DOCUMENT POUR LE COMITÉ DE PILOTAGE 2.....	35
1.1. <i>Méthode et enjeux.....</i>	<i>35</i>
1.2. <i>Scénario 1 : organiser la mémoire documentaire du service public ...</i>	<i>44</i>
1.3. <i>Scénario 2 : Repérer et valoriser les connaissances des experts</i>	<i>51</i>
1.4. <i>Scénario 3 : Repérer et capitaliser les situations inédites.....</i>	<i>59</i>
1.5. <i>Evaluation des scénarios.....</i>	<i>65</i>
1.6. <i>Annexe : bibliographie.....</i>	<i>68</i>
2. COMPTE RENDU DÉCISIONNEL DU COMITÉ DE PILOTAGE 2 (12 MAI 2005)	72
2.1. <i>Scénario 1.....</i>	<i>72</i>
2.2. <i>Scénario 2.....</i>	<i>73</i>

2.3.	<i>Scénario 3</i>	74
2.4.	<i>Choix d'un scénario</i>	74
PARTIE 3 : APPROFONDISSEMENT DU SCÉNARIO RETENU		76
1.	DOCUMENT POUR LE COMITÉ DE PILOTAGE 3	76
1.1.	<i>Capitalisation des expériences</i>	77
1.2.	<i>Renforcer la communication par des outils de remédiation</i>	82
1.3.	<i>Mise en place et moyens nécessaires</i>	89
2.	COMPTE RENDU DÉCISIONNEL DU COMITÉ DE PILOTAGE 3 (9 JUIN 2005)	97
2.1.	<i>Capitalisation des expériences</i>	97
2.2.	<i>Renforcer la communication par des outils de remédiation</i>	98
2.3.	<i>Mise en place et moyens nécessaires</i>	100
BUDGET RÉALISÉ DE LA PRESTATION		101
CALENDRIER RÉALISÉ : LISTE DES LOTS ET DES TÂCHES		103
DIAGRAMME DE GANTT RÉALISÉ		104

Introduction

Dès son ouverture, la Bibliothèque nationale de France a eu à relever le défi de la communication. En effet, répartie sur plusieurs sites de taille différente (ayant à faire face au gigantisme dans le cas de Tolbiac) et éloignés les uns des autres, la bibliothèque fait face à des variations dans l'état d'esprit et la façon de travailler. De ce fait, les modes d'appropriation de l'institution fluctuent d'un site à l'autre et au sein d'un même site. La « culture d'entreprise » n'y est pas toujours homogène et il s'avère donc nécessaire de maintenir la démarche de transparence amorcée à l'issue des grèves de 1998. Le défi qui se présente à elle aujourd'hui est donc d'engager un processus d'approfondissement et de complément des moyens déjà mis en place pour créer de la cohésion. Or, un tel effort engage des acteurs nombreux, répartis dans plusieurs services.

La problématique soumise au groupe projet ENSSIB était de trouver les moyens de renforcer la culture d'entreprise en tenant compte de ce contexte particulier. Il a été convenu dès le premier comité de pilotage, et par souci de réalisme, de réduire le champ d'action du projet au personnel en contact avec le public, personnel qui tient une place clé dans la problématique du sujet. En effet, vitrine de l'établissement et hétéroclite par ses statuts et ses profils de poste, il est un enjeu majeur quant à la transmission des connaissances et de la culture d'entreprise.

Notre travail a donc consisté en une analyse de la situation en service public afin de proposer des scénarios capables d'améliorer celui-ci en renforçant la cohésion et la collaboration entre les agents. Il s'agissait d'une part, de capitaliser les connaissances, les savoir-être et de mettre en commun les savoirs nécessaires, d'autre part, de proposer d'autres formes de communication qui puissent prendre le relais de ce partage des connaissances et organiser la remontée des informations. Le scénario retenu prend appui sur l'effort déjà réalisé de communication interne à la BnF en gardant les outils déjà mis en place, tels que l'intranet. Il propose de travailler de manière plus décentralisée et propose une vision plus transversale de l'organisation du savoir au sein de l'établissement. Les outils proposés dans ce

scénario sont susceptibles d'être adaptés à plusieurs niveaux et dans plusieurs services, de sorte qu'il peut, en s'élargissant, répondre à la problématique générale de la culture d'entreprise.

La lettre de mission

Bibliothèque nationale de France

Lettre de mission

Bibliothèque nationale de France, direction des collections / direction déléguée aux ressources humaines

Projet

Culture d'entreprise et capitalisation collective des connaissances à la Bibliothèque nationale de France : évolution des outils et implication des acteurs.

Origine du projet

Institution séculaire ayant connu depuis plus de dix ans des bouleversements importants dans son organisation (depuis 1990 : nouvelles missions, déménagement des collections imprimées et audiovisuelles, création de nouveaux sites, augmentation sensible et rapide de son personnel, extension des métiers), la Bibliothèque nationale de France s'interroge depuis plusieurs années sur la capitalisation collective des connaissances accumulées par les générations précédentes ainsi que sur son histoire en cours, dont la transmission n'est pas toujours assurée. Un culture d'entreprise existe néanmoins : des outils (formation aux collections, site intranet *Bibliothéautes*, dossier Gallica *Anthologie des collections*), des structures internes (comité d'histoire, mission pour la gestion de la production documentaire et des archives) ont été créés ou se réorganisent en ce sens.

Objectif

Le groupe de projet aura à :

- réaliser un panorama des actions menées, dans quelques institutions comparables, pour la gestion de la culture d'entreprise et sa transmission,
- recenser les ressources accessibles, les actions en cours, les structures agissant dans ce domaine à la Bibliothèque nationale de France,
- définir les moyens d'optimiser les démarches entreprises et proposer des évolutions souhaitables.

Modalités

Les pilotes du projet, en liaison avec le tuteur ENSSIB, sont :

Odile Faliu (chargée de la coordination de la recherche et de la valorisation à la direction des collections 01 53 79 52 55 odile.faliu@bnf.fr) et Michel Netzer (chef du service des qualifications et de la formation à la direction déléguée aux ressources humaines 01 53 79 41 34 michel.netzer@bnf.fr)

Le comité de pilotage sera constitué de l'ensemble des directions impliquées dans ce projet.

Le travail théorique et la recherche d'informations à l'extérieur de l'établissement s'accompagneront de réunions et entretiens avec les nombreux acteurs de la culture d'entreprise de la bibliothèque, au sein de ses directions et délégations ainsi que dans des missions ou structures transversales (mission des archives, coordination, formateurs internes, comités, association du personnel), etc.



Bibliothèque nationale de
France
Quai François Mauriac
75706 Paris Cedex 13

2005

Les acteurs du projet

Chef de projet : Bénédicte Jarry

Chargée de la communication interne : Catherine Renosi

Chargée de la communication externe : Guilaine Thuillart

Responsable du planning : Bernadette Vincent

Responsable du budget : Françoise Durrive

Chroniqueur : Morgan Corriou

Partie 1 : Analyse de l'existant et définition de la prestation

1. Document pour le comité de pilotage 1

Ce document a pour objet de présenter la demande de service formulée par la Direction des collections, conjointement à la Direction déléguée aux ressources humaines de la Bibliothèque nationale de France. Suite au stage réalisé dans l'établissement du 7 au 11 février 2005, il fournit une première analyse de l'existant et reformule la prestation au vu des investigations initiales.

1.1. Contexte général

1.1.1. Historique

La Bibliothèque nationale de France, BnF, est une des plus anciennes institutions culturelles françaises. Comme toutes les bibliothèques de conservation, elle est vecteur de mémoire et a pour mission de la transmettre. Mais l'histoire même de la BnF tient une place centrale dans la construction de son identité. En effet, ses missions d'acquisition, de conservation et de service au public se sont définies à travers les âges, de l'instauration du dépôt légal, en 1537, au discours du Président de la République, François Mitterrand, le 14 juillet 1988, en passant par les confiscations de la Révolution française. Ces dates ont toujours une signification essentielle pour l'établissement. La BnF, créée le 4 janvier 1994, est donc à la fois un établissement jeune et vieux de cinq siècles, entre modernité et tradition.

Les bouleversements successifs de la BnF ont connu une accélération sans précédent dans les années 1990 :

- Le discours de François Mitterrand annonçant une bibliothèque « d'un genre nouveau » ,
- La construction du site de Tolbiac, dont l'architecture est un des principaux

vecteurs de l'idée de modernité,

- L'annonce par Jacques Toubon en 1993 de la fusion entre la Bibliothèque Nationale et la Bibliothèque de France.

Ils entraînent des réactions fortes de la part du personnel de la bibliothèque. En effet :

- les ouvertures du Haut-de-Jardin en 1996 et du Rez-de-Jardin en 1998 redéfinissent les missions traditionnelles de la bibliothèque telles qu'elles pouvaient exister sur le site de Richelieu.
- l'établissement doit faire face à une absorption rapide et massive de personnel.

Ces nouveaux arrivants et le personnel issu de l'ancienne bibliothèque nationale n'apparaissent pas comme une seule et même communauté professionnelle porteuse d'une culture homogène.

C'est dans ce contexte qu'éclate la grève de 1998. Elle reflète l'attente du personnel d'une meilleure transmission de l'information afin de répondre aux nouveaux objectifs de la BnF, en particulier un service au public plus ouvert. Les groupes de travail, qui sont issus de cette grève, sont la source de nouveaux outils et de nouvelles façons de concevoir le monde professionnel de la BnF, en particulier les services aux publics. La grève de 1998 est donc un événement fondateur à l'origine de la redéfinition des objectifs de la BnF et l'influence des groupes de travail est manifeste dans le projet d'établissement 2001-2003. Ces nouvelles missions assignées à la BnF supposent une évolution de la culture d'entreprise dans le sens du développement de la transversalité. Celle-ci s'inscrit dans un mouvement général de transparence et de décloisonnement.

C'est dans ce contexte qu'il convient de faire le point sur la culture d'entreprise et la capitalisation des connaissances à la BnF.

1.1.2. Analyse de la lettre de mission

« Culture d'entreprise » et « capitalisation des connaissances » sont deux notions difficiles à cerner et à articuler l'une par rapport à l'autre. Toutes deux cherchent à atteindre le plus grand degré possible de mise en commun dans une organisation. Toutes deux ont pour objet les savoirs et les savoir-faire et pour but l'amélioration de

l'efficacité, de la cohésion, voire de l'adhésion au sein d'une entreprise. Elles ne sont cependant pas synonymes pour autant.

1.1.2.1. La culture d'entreprise

Le concept de « corporate culture », apparu il y a vingt-cinq ans dans des revues économiques et financières, utilise les fondements théoriques de l'anthropologie et les applique par la suite au management. La culture d'entreprise est liée à l'identité de l'entreprise. Elle se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire. C'est un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites en réponse aux problèmes rencontrés au cours du temps. Souvent décrite comme un ensemble d'idées, de valeurs, de croyances ou comme un univers symbolique, elle est aussi une description des modes d'émergence de ces idées, images et symboles.

Mais si elle est un contenu descriptif, spécifique d'une organisation, elle est aussi un mode de description de cette organisation, une grille de lecture applicable à une société humaine particulière. Elle envisage l'organisation sous son aspect culturel : histoire, métier lui-même, valeurs et symboles.

Nous l'avons vu précédemment, il existe un niveau très observable de la culture d'une organisation et un niveau plus profond, plus difficile à décrire. La BnF a déjà mis en place différentes structures afin de collecter les informations nécessaires à la mise en évidence de sa propre culture (cf. 1.2.1 et 1.2.2). Les différents acteurs de ces structures, que nous avons rencontrés pendant le stage projet 1, nous ont paru être déjà très largement conscients des besoins et des moyens à utiliser dans ce domaine. Le projet du groupe ENSSIB ne sera pas un audit de la culture d'entreprise à la BnF qui, d'une part, travaille déjà sur les moyens de se rendre plus lisible, et, d'autre part, offre un champ d'investigation trop large pour le temps imparti au projet (6 mois).

1.1.2.2. La capitalisation des connaissances

Elle part du postulat que l'ensemble des connaissances d'une organisation forme un capital intellectuel volatile et qu'il est nécessaire de le sauvegarder. D'une manière

générale, on considère qu'environ 80% de l'information-capital d'une entreprise n'est pas intégrée dans son système d'information. Le « knowledge management », terme employé désormais pour désigner cette gestion des connaissances, est une pratique de plus en plus courante dans les organisations. Ici, le terme de « connaissances » ne s'entend que comme connaissances utiles, finalisées. Un projet de knowledge management vient en réponse à une problématique précise et clairement identifiée afin d'ajouter à la culture de l'entreprise, tout en s'appuyant sur celle-ci et en tenant compte du contexte dans lequel il est mené.

Dans le cas de la BnF, c'est la problématique de la transmission qui paraît centrale à chaque échelon de l'organisation. Celle-ci, nous l'avons vu, est rendue particulièrement difficile par le contexte. Tout projet de capitalisation des connaissances cherche à créer des courroies de transmission de l'information.

Par ailleurs, un projet de knowledge management prend un sens différent en fonction de l'optique selon laquelle il est mené et du personnel auquel il est destiné. Faut-il se placer dans *une logique de mémoire* afin de repérer, formaliser et rendre utilisables les connaissances existantes de la BnF ? Dans *une logique d'échanges* afin de transformer en savoir et savoir-faire collectif les ressources en matière grise, la créativité, la connaissance acquise par chacun, c'est-à-dire viser le décloisonnement et une culture favorisant le partage ? Ou enfin dans *une logique de flux*, dans laquelle il s'agit de repérer les processus-clés de l'entreprise et les connaissances cruciales utilisées au cours de ces processus ?

La première semaine d'observation que nous avons passée à la BnF nous a conduit à faire plusieurs constats :

- d'une part, que l'organisation travaille déjà sur ces différents plans et que de nombreux outils, répondant à des problématiques précises, sont déjà en place. Le projet de « records management » (cf. 1.2.2) semble répondre à la problématique dans une optique de mémoire, par exemple.
- d'autre part, que les champs d'action possibles sont nombreux et étendus.

Le périmètre d'action du groupe projet ENSSIB reste donc à préciser.

1.2. Analyse de l'existant

1.2.1. La diffusion de l'information

Les outils actuels de diffusion de l'information reposent sur une réorganisation des services pour partie issue du mouvement social de 1998.

1.2.1.1. Une réorganisation propice à la circulation de l'information

Une Mission de communication interne, directement rattachée à la Direction générale, permet aujourd'hui de développer plus aisément un accès de tous à l'information et de renforcer la communication de l'encadrement sur les orientations de l'établissement. Les principaux outils de communication interne sont pilotés par cette mission : le site *Biblionautes*, le journal *Trajectoire* et les *Midis de l'information*.

La réorganisation a également permis de développer plusieurs réseaux de correspondants. Il en existe aujourd'hui dans différents domaines : formation, informatique, accueil du public, *Trajectoire*, *Biblionautes* etc... Ce maillage assure une meilleure circulation de l'information partagée et plus d'efficacité (information ciblée et directement utilisable par les agents).

La Coordination des services au public facilite la circulation de l'information spécifique à cette activité très parcellisée à la BnF et renforce ainsi l'unité de l'établissement. La souplesse de cette organisation permet plus facilement les échanges d'informations et donc l'harmonisation des pratiques face aux publics.

1.2.1.2. Les outils actuels de diffusion de l'information et de transmission de la culture d'entreprise

La communication de l'information est le fruit du panachage de différents outils dont la moitié environ fait appel aux technologies de l'information et l'autre à des moyens traditionnels (conférences, journal, magazine). L'ensemble offre, à la fois, un corpus

d'informations destinées à forger et renforcer l'identité culturelle spécifique de l'établissement mais fournit aussi aux agents des informations pratiques sur le plan professionnel ou personnel.

L'élément majeur de ce dispositif est sans doute *Biblionautes*, l'intranet de la BnF, affiché directement sur le poste informatique de chaque agent dès le lancement du navigateur internet. 82% des agents déclarent le consulter au moins une fois par semaine (voir enquête réalisée en décembre 2004 par le CREDOC - Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie -). Initialement créée en 1998, il existe, dans sa version actuelle, depuis 2003. Structuré en différentes rubriques, *Biblionautes* donne rapidement et également un grand nombre d'informations à l'ensemble du personnel quel que soit son lieu de travail, ses fonctions, son statut. Accessible librement sans mot de passe (sauf pour le module de gestion du temps), ce site est un vecteur essentiel pour développer et renforcer l'identité culturelle de l'établissement (informations institutionnelles et professionnelles par les signets « Biblionef » et « Biblio ») ; il permet aussi la diffusion d'informations pratiques (carrières, concours, syndicats, annuaire, restaurant, services sociaux, APBnF par les signets « Horizons » et « La vie à bord »).

Trajectoire, journal interne décrit comme journal « du personnel, pour le personnel et fait par lui », fournit de façon équilibrée des renseignements sur les carrières et le fonctionnement interne des services mais aussi des informations sur l'activité de la BnF (articles sur les métiers représentés au sein de l'établissement, agenda des animations, présentation des expositions). Il peut, sur ce dernier point, être rapproché du magazine *Chronique* et du site internet de la BnF, tous deux outils de communication externe, orientés vers la transmission d'informations à caractère culturel (renseignements sur les expositions proposées mais aussi sur la richesse des collections - voir le dossier Gallica intitulé *Anthologie des collections* -). Ces trois outils sont, de ce fait, propices à développer et diffuser une culture d'entreprise, une image de la BnF, un « esprit » BnF. Ils contribuent probablement à donner aux agents le sentiment qu'ils travaillent dans une entreprise unique. L'appropriation intellectuelle des collections par le personnel passe par ces outils de sensibilisation.

D'autres outils, tels que les conférences thématiques mensuelles des « Midis de

l'information », instaurées en 1999, et le cycle de formation prévu pour les nouveaux arrivants permettent une transmission orale de connaissances institutionnelles, professionnelles mais aussi d'informations pratiques.

« Midis de l'information » et forum électronique de discussion sont également des lieux d'expression, de circulation et d'échange d'informations indispensables à la communication entre agents.

1.2.2. La structuration de l'information

1.2.2.1. Collecte et structuration de l'information

L'histoire de l'établissement manifeste une prise de conscience récente et progressive de la nécessité de collecter et de structurer l'information. Cette prise de conscience se manifeste par la création du *Comité d'histoire*, de la *Cellule bureautique communicante* et plus tard de la *Mission pour la gestion de la production documentaire et des archives*. En mars 1999 est constitué le *Comité d'histoire de la Bibliothèque nationale de France*. Présidé par M. Jean-Noël Jeanneney, il poursuit actuellement trois objectifs : « fournir les outils nécessaires à la connaissance des fonds en assurant la transmission des savoirs ; donner au personnel une connaissance approfondie de l'histoire de la bibliothèque, qu'elle soit ancienne ou récente ; constituer une mémoire vivante de l'institution en réunissant les témoignages de ceux qui ont travaillé à sa construction¹ ». Les soucis de collecte et de transmission sont donc au cœur des programmes de recherche du comité.

A partir de 1998, la BnF réalise un projet de travail collaboratif baptisé GLA (Gestion de la Logistique Administrative), renommé ensuite *bureautique communicante*. Alors que jusque-là, seule une centaine d'utilisateurs était dotée d'un courrier électronique et de logiciels de bureautique, le groupware Lotus Notes est progressivement déployé sur tous les sites. Le réseau compte actuellement 2800 utilisateurs et 90 correspondants.

Un changement a également été opéré pour la gestion des archives, qui s'est traduit par le recrutement d'un conservateur du patrimoine et la création, début 2004, d'une

¹ « Le comité d'histoire de la Bnf ». *Trajectoire*, 2004, n° 73, p. 3.

Mission pour la gestion de la production documentaire et des archives. Cette mission a pour tâche d'inventorier les archives anciennes et de tracer la production documentaire courante en identifiant les producteurs et en mettant en place les modalités de l'archivage. En effet, paradoxalement, dans cet établissement performant de conservation de l'écrit, la gestion des documents produits par la BnF et celle des archives avaient été jusque-là négligées.

1.2.2.2. *Les outils actuels et leur impact*

Les *programmes de recherche du Comité d'histoire* de la BnF sont actuellement au nombre de cinq : le Dictionnaire des fonds spéciaux et des principales collections et provenances, une étude des fonds allemands, un répertoire bibliographique des travaux sur la BnF, un travail sur les anciens registres de prêt de la bibliothèque ainsi que la constitution d'archives orales. Les travaux avancent de manière différente mais certains ont déjà produit des résultats pratiques : les enregistrements sonores d'anciens collaborateurs de la BnF, signalés dans la base Bn-Opale + et communicables en Rez-de-Jardin, et le Dictionnaire des fonds spéciaux, aide précieuse pour le personnel dans les salles de lecture, consultable en interne sur Biblionauts.

Les *bases de production* sur Lotus Notes permettent de transformer petit à petit la manière dont les individus et les équipes travaillent ensemble. A chaque département correspond un recueil dans les bases de production mais il existe également des recueils transverses. Des applications spécialisées, orientées métiers, complètent le dispositif (guide du catalogueur, communication d'ouvrages hors d'usage, etc.). Le partage est encouragé, certains des documents sont présents dans les bases accessibles à tous. La capitalisation est aussi assurée (sécurité d'un stockage centralisé, pérennité des documents, même en cas de départ d'un agent). La mise en place de procédures de production communes (plan de classement, modèles, règles de gestion et de rédaction, etc.), l'harmonisation des pratiques renforcent également le sentiment d'appartenance à un même établissement. Toutefois, on doit noter un certain retard dans la constitution des recueils documentaires, plus ou moins utilisés selon les directions, et des réticences à

dégager du temps pour des formations. Les personnels se sont approprié cet outil : selon l'enquête du CREDOC, 65 % des agents consultent les bases de production et 92% des utilisateurs de ces bases les estiment utiles.

Enfin, l'originalité du projet mis en place par la Mission pour la gestion de la production documentaire et des archives repose sur l'introduction du *Records management*, un système qui porte sur les documents essentiels au suivi des affaires d'un organisme, enregistre les documents dès leur création et permet à terme une meilleure gestion des archives historiques. A partir, notamment, d'entretiens avec les producteurs (près de 200 personnes pour la BnF), un plan de classement est établi, un manuel de gestion des documents mis en place ainsi que de nouvelles procédures de production. Parallèlement, la Mission a cherché à étendre les versements des services et des agents aux Archives centrales de la BnF par une politique d'information et un assouplissement de la procédure. La Mission procède également au traitement des documents restés dans les services. Au bout d'un an, le Records management et la gestion des archives historiques ont permis la réalisation du *Répertoire des archives de la Bibliothèque nationale de France XIX-XXIe siècle*, accessible sur le site institutionnel de l'établissement (rubrique : La Bibliothèque > Collections et départements) où il est mis à jour mensuellement.

Les outils et programmes mis en place permettent incontestablement une meilleure collecte des documents utiles à la constitution de la mémoire de la BnF et offrent également la possibilité d'y accéder pour le travail collaboratif, l'information des personnels et le développement de la recherche historique (comme en témoigne l'appel à chercheurs lancé tous les ans par l'établissement).

1.2.3. Besoins

1.2.3.1. Renforcer l'adhésion à la culture d'entreprise

La culture d'entreprise fait l'objet d'une inégale adhésion de la part des personnels, pour plusieurs raisons :

- le contexte favorise l'éclatement : la multiplicité des sites géographiques (sept au total), la coexistence de nombreux métiers, qui véhiculent chacun

des cultures différentes, la taille de l'organisation, divisée en directions, départements, services, génèrent inévitablement certains cloisonnements et un morcellement de l'activité, malgré l'existence de dispositifs transversaux de coordination. Cette perte de vision globale est sensible dans l'enquête réalisée récemment par le CREDOC : les agents suggèrent de diffuser plus d'informations sur les activités et les projets des services (20% des suggestions relatives à la communication interne) et de permettre une meilleure connaissance des attributions des services et des personnels.

- l'appétence pour l'information dépend également de facteurs personnels et notamment de la nature du lien que chacun établit avec l'organisation : la BnF est pour certains un lieu de travail comme un autre, d'autres ont conscience de contribuer à la conservation de la mémoire nationale...
- il subsiste certaines inégalités d'accès aux outils : tous ne travaillent pas régulièrement sur un poste informatique qui leur permette d'accéder facilement à *Bibliothèques* ou à leur messagerie ; certains n'ont pas les compétences nécessaires pour naviguer efficacement sur ces outils.
- certaines personnes, du fait de leur statut administratif, se sentent à la marge de l'organisation : 19% des agents sont vacataires et se savent donc « membres transitoires » de la bibliothèque.
- le turn-over est relativement important (247 nouveaux arrivants en 2003 pour un effectif total de 2711 personnes), ce qui fragilise la transmission des connaissances, de l'histoire et du fonctionnement de l'établissement.

L'existence d'un malaise prégnant chez certaines catégories de personnel confirme le besoin de renforcer l'adhésion à une culture commune et le sentiment de contribuer à des objectifs partagés : l'enquête récemment réalisée par le CREDOC indique que 42% des personnels n'ont pas une bonne image de la BnF en tant qu'employeur. Cette image est encore moins bonne auprès des agents de Richelieu (54%) et des agents de catégorie C (52%). Les agents de catégorie C concentrent en effet différents types d'insatisfaction : emploi peu motivant et peu adapté à leurs compétences (à rapprocher du fait que 55% d'entre eux déclarent un niveau d'études supérieur ou égal à bac +2),

répétitif et mal rémunéré. Ces agents considèrent également qu'ils ont peu de perspectives d'évolution. Quant aux personnels de Richelieu, ils se sentent majoritairement isolés, mal informés et ne sont pas satisfaits par leurs outils de travail.

1.2.3.2. *Traiter ce qui échappe à la collecte*

La BnF a pris conscience de la nécessité de mettre en place une collecte de documents permettant de conserver la mémoire de l'entreprise, ce dont témoignent les activités du Comité d'histoire, la création de la Mission pour la gestion de la production documentaire et des archives, le financement de recherches relatives à l'histoire de la bibliothèque... Cette collecte porte néanmoins essentiellement sur les connaissances explicites présentes dans la bibliothèque, exception faite de la constitution des archives orales entreprise par le Comité d'histoire. Les connaissances tacites sont les plus difficiles à formaliser et échappent ainsi pour l'instant aux dispositifs mis en place.

1.2.3.3. *Donner de la lisibilité et de la cohérence aux outils mis en place*

Les outils mis en place tant pour la diffusion que pour la structuration des informations produites par la BnF sont nombreux et performants. Ils ont contribué à développer une culture de la transparence, moins hiérarchique, donnant un sentiment d'égalité par rapport à l'information. Certaines optimisations des outils sont néanmoins souhaitables :

- le développement séparé du site web interne (*Bibliothèques*) et de « Lotus Notes » pourrait, s'il était poursuivi, déboucher sur l'existence de deux outils concurrents. L'utilisateur ne connaît pas toujours l'emplacement physique des informations, de leur structure ou de leur format.
Il manque donc une interface conviviale et un accès unique aux informations internes et externes de l'entreprise.
- la gestion des flux d'information constitue une difficulté à laquelle la Bibliothèque, comme la plupart des organisations, est confrontée. Il est aujourd'hui difficile aux agents d'accéder à des contenus ciblés en fonction de leurs préférences et de leurs responsabilités.
- les outils de recherche sont actuellement insuffisants, tant sur les bases de

production que sur *Biblionautes*. Cette faiblesse nuit à une utilisation optimale de ces outils de communication interne et de travail collaboratif.

1.3. Définition de la prestation

L'identification de ces besoins nous permet d'orienter la définition de notre prestation.

1.3.1. Vers une définition de la lettre de mission

Nous avons pu précédemment souligner combien un projet sur la transmission de la culture d'entreprise et la capitalisation des connaissances à la BnF était vaste et mettait en jeu des acteurs et des services aussi nombreux que divers. La lettre de mission, qui entend ne donner qu'un périmètre très général, laisse une grande liberté à l'équipe projet. Nous allons ici évoquer, d'abord les différents champs d'action envisageables, avant de proposer une prestation strictement délimitée.

1.3.1.1. Les champs d'action possibles

- Une première démarche concerne les outils mêmes de transmission de l'information, qui nécessitent une plus grande lisibilité et une plus grande cohérence. L'évolution vers un portail paraît souhaitable afin, d'une part, de mieux articuler *Biblionautes* et Lotus Notes, mais également afin de donner un accès plus aisé et donc plus démocratique aux bases de production. C'est dans un même souci qu'il s'agira de structurer l'information au sein des bases de production et de perfectionner la recherche par mot-clé dans *Biblionautes*. L'élimination des pages en double emploi permettrait de simplifier l'accès à l'information et d'alléger le système informatique.
- Une deuxième approche touche davantage aux contenus. Pour formaliser le savoir qui échappe à la collecte (déjà menée par le Comité d'histoire et la Mission pour la gestion de la production documentaire et des archives), un travail sur les connaissances tacites doit être également mené, notamment à

travers la constitution de bases d'experts. Dans ce cadre, il apparaît essentiel de repérer les personnes ressources et de favoriser la mise en liaison de l'ensemble du personnel avec ces personnes ressources. Ainsi sera amélioré l'échange des savoirs, très spécialisés, des différents agents de la BnF. Il ne s'agira pas seulement de diffusion mais aussi de transmission de cette connaissance tacite qui peine parfois à trouver un nom et est souvent difficilement reconnue comme savoir en tant que tel par les personnels eux-mêmes. Dans cette optique, la préparation des départs (retraites, mutations etc.) apparaît très importante.

- Enfin, on insistera sur une approche par personnel « cible ». Il est en effet apparu, dans l'analyse de l'existant, que certaines catégories de personnel pouvaient se sentir exclues de la diffusion des connaissances et de l'information, voire ne pas se reconnaître d'une culture commune à la BnF. D'une façon générale, tous les agents peuvent se sentir, à un moment ou à un autre, désarmés face à la complexité du fonctionnement de l'établissement et à l'importance des collections, en particulier dans les missions de service au public. Ce point sera développé ultérieurement.

1.3.1.2. Proposition de prestation

L'équipe projet propose un périmètre plus restreint permettant de respecter le cadre de la scolarité à l'ENSSIB et des six mois impartis à la gestion de projet.

Une action en direction des seuls outils de transmission de l'information nous paraît limitée. Les acteurs concernés sont tout à fait conscients des optimisations possibles de leurs outils. Par ailleurs, un tel projet mettrait en jeu d'autres services que ceux de la Direction des collections et la Direction déléguée aux ressources humaines. La réflexion sur le contenu apparaît, elle aussi, déjà largement prise en compte par la bibliothèque, notamment grâce à la Mission pour la gestion de la production documentaire et des archives. C'est pourquoi, tout en nous insérant dans la problématique globale évoquée précédemment et en apportant des développements aux évolutions préconisées, l'équipe projet entend concentrer son action concrète en fonction d'un personnel « cible », en l'occurrence le personnel en contact avec le public.

Cette approche en terme de personnel « cible » nous apparaît plus efficace pour les raisons suivantes :

- Elle nous autorise, en parallèle, une démarche sur le contenu par le biais d'une réflexion sur la connaissance tacite.
- Elle nous permet de travailler de manière transversale, puisque toutes les catégories de personnel (A, B, C, titulaires et non titulaires) et presque la totalité des services sont concernées.
- L'amélioration des services au public fait partie des programmes d'action identifiés par la BnF pour 2004-2007.
- Il est souvent apparu, lors des entretiens, que des améliorations dans le domaine de la capitalisation des connaissances étaient souhaitables en direction des services au public. Les vacataires, par exemple, formés de manière rapide, mais fréquemment en rapport avec le public, sont parfois submergés par la masse d'information à connaître. A été évoquée la dimension psychologique que représentait, pour toutes les catégories de personnel, l'impossibilité de répondre à une question du public, et ce alors que la spécialisation très forte des requêtes en Rez-de-Jardin rend une connaissance exhaustive des fonds quasi impossible.
- Or c'est sur le personnel en contact avec le public que repose l'image de la BnF. La mission de service public est une des missions fondamentales des bibliothèques. Pour que le public lui-même ait conscience de la spécificité de ce grand établissement culturel, de son histoire, de sa vocation, et de cette manière comprenne mieux, par exemple, les nécessités de la conservation ou les limitations du droit de reproduction, il faut que l'agent en contact avec le public ait lui-même conscience de la spécificité de son travail et du lieu où il exerce, et diffuse l'image d'une bibliothèque peu commune.

1.3.1.3. Les objectifs

Il s'agira, précisément, de voir comment la transmission d'une culture d'entreprise et la capitalisation collective des connaissances peuvent venir au service des agents en contact avec le public et optimiser leurs conditions de travail.

Le groupe projet s'attachera donc à mener une analyse plus détaillée de l'existant et à proposer plusieurs scénarios souhaitables pour :

- favoriser la diffusion, au sein du personnel en contact avec le public, d'un sentiment d'appartenance à un établissement culturel spécifique, la BnF.
- améliorer la diffusion des connaissances, afin de mieux répondre aux attentes d'un public parfois très spécialisé.
- formaliser les problèmes rencontrés et auxquels une réponse immédiate ne peut être fournie, afin de réduire la pression sur l'agent en contact avec le public.

De même, il évaluera le coût financier des actions qui seront préconisées et proposera un calendrier prévisionnel.

1.3.2. La méthode

Nous suivrons, dans nos investigations, trois axes :

- une approche documentaire,
- une approche comparative qui nous permet d'avoir une vision plus large du problème et des solutions qui ont pu y être apportées dans d'autres établissements,
- et enfin une approche de terrain.

1.3.2.1. Une approche documentaire

Une approche documentaire est essentielle pour aborder un projet de culture d'entreprise et de capitalisation des connaissances. Il conviendra d'établir une bibliographie afin de mieux inscrire notre projet dans les évolutions actuelles en matière de capitalisation des connaissances et de knowledge management.

Des membres de l'équipe projet assisteront par ailleurs, le 8 mars 2005, à une réunion, organisée par le Club Capital, à l'Ecole normale supérieure (Lettres et Sciences humaines), consacrée au « Management des connaissances pour concevoir et construire le futur. Anticiper les départs à la retraite, identifier les connaissances et préserver les savoirs et savoir-faire nécessaires ».

1.3.2.2. *Une approche comparative*

Il convient de consulter d'autres grandes institutions culturelles dans le but d'identifier les actions mises en place dans ce domaine. Nous avons pour cela retenu, à l'étranger, le cas de la British Library, où un travail sur le knowledge management a été effectué récemment, et, en France, l'exemple du Centre historique des Archives nationales qui offre de multiples points de comparaison avec la Bibliothèque nationale de France. Nous avons en effet ici également affaire à un établissement culturel prestigieux, qui a une longue histoire derrière lui. La mission de service public y est, comme dans les bibliothèques, essentielle. Par ailleurs, les agents en contact avec le public sont aussi divers qu'à la BnF, tant au niveau des catégories que des statuts. Enfin ces agents se trouvent en rapport avec un public spécialisé, qui peut parfois poser des questions très pointues.

1.3.2.3. *Une approche de terrain*

Cette approche de terrain constituera le corps le plus important de notre travail. On peut la découper en trois volets :

- un volet d'observation sur le terrain : en banque de salle, aux vestiaires etc. Pour ce faire, une grille d'observation sera conçue par l'équipe projet, en prévision du deuxième stage.
- une analyse des ressources mises en ligne sur « Biblionauts » dans le domaine du service public. Nous nous attacherons en particulier au Mémento de service public.
- une enquête qualitative à travers une vingtaine d'entretiens :
 - sur différents sites : l'Arsenal, Richelieu et François-Mitterrand.
 - auprès de toutes les catégories et statuts : A, B, C, titulaires et vacataires.

- en tenant compte de toutes les spécificités. Nous interrogerons plus particulièrement les agents en charge du service public dans les salles P (Département de l'Audiovisuel), X (Département de la recherche bibliographique), R et S (Département Sciences et techniques), N, O (Département Droit, économie, politique), ainsi que dans le Département des Manuscrits, le Département des Estampes et de la Photographie, le Département des Arts du spectacle, et à Bibliothèque de l'Arsenal. Il nous a semblé en effet que ces départements possédaient soit une très forte spécialisation, soit une spécificité en apparence très étrangère à la traditionnelle formation « littéraire » du personnel de bibliothèque. Il est donc particulièrement intéressant, dans cette perspective, d'étudier les problèmes qui peuvent être rencontrés par le personnel en service public.
- en privilégiant le point de vue de la base. Nous avons défini quelques « profils types » des personnes que nous souhaitons interroger :
 - 10 personnes « de terrain »
 - 6 responsables de service public
 - 4 coordonnateurs (2 à Tolbiac, 1 à Richelieu, 1 à l'Arsenal)ainsi que des représentants des différentes directions concernées par le service public, et des correspondants en charge des rubriques sur le service public dans « Biblionauts ».

1.3.3. Budget et calendrier prévisionnels

1.3.3.1. Budget prévisionnel de la prestation

Rubrique	ENSSIB	BnF
<ul style="list-style-type: none"> • Déplacements 		
Entre Lyon et Paris 1 ^{ère} visite (20 janvier) : 1 aller-retour X 6 stagiaires 1 ^{er} stage : 1 aller-retour X 6 stagiaires 2 ^e stage : 1 aller-retour X 6 stagiaires 1 ^{er} comité de pilotage : 1 aller-retour X 3 stagiaires 2 ^e comité de pilotage : 1 aller-retour X 3 stagiaires 3 ^e comité de pilotage : 1 aller-retour X 3 stagiaires Total : 27 allers-retours SNCF 2 ^e classe (taux moyen : 114 €) = 3078 €	3262,80 €	
Dans Paris 1 ^{er} stage : 1 « cartes oranges hebdomadaires » X 6 stagiaires 2 ^e stage : 1 « cartes oranges hebdomadaires » X 6 stagiaires Total : 12 « cartes oranges » hebdomadaires (Prix unitaire : 15,40 €) = 184,80 €		
<ul style="list-style-type: none"> • Indemnités de stage 		
1 ^{ère} visite : 1 jour X 6 stagiaires = 6 jours 1 ^{er} stage : 5 jours X 6 stagiaires = 30 jours 2 ^e stage : 5 jours X 6 stagiaires = 30 jours 1 ^{er} comité de pilotage : 1 jour X 3 stagiaires = 3 jours 2 ^e comité de pilotage : 1 jour X 3 stagiaires = 3 jours 3 ^e comité de pilotage : 1 jour X 3 stagiaires = 3 jours Total : 75 jours (base de remboursement : 3 taux de base soit 8,82 € X 3 = 26,52 €)	1989 €	

- Traitement des élèves stagiaires

Travail à Paris 1 ^{ère} visite (20 janvier) : 5 h. X 6 stagiaires = 30 heures 1 ^{er} stage : 35 h. X 6 stagiaires = 210 heures 2 ^e stage : 35 h. X 6 stagiaires = 210 heures 1 ^{er} comité de pilotage : 2 h. X 3 stagiaires = 6 heures 2 ^e comité de pilotage : 2 h. X 3 stagiaires = 6 heures 3 ^e comité de pilotage : 2 h. X 3 stagiaires = 6 heures Total : 468 heures	15437,46 €	
Travail en groupe à Lyon 4 heures x 6 stagiaires x 11 séances = 264 heures		
Travail de recherche et de rédaction : 2 heures X 6 stagiaires X 15 semaines = 182 heures Total = 914 heures (taux horaire = 16,89 €)		

- Frais d'impression et de reprographie

600 impressions (prix ENSSIB : 300 copies = 20 €)	35 €	35 €
600 photocopies (prix unitaire ENSSIB : 0,05 €)		
Total général par établissement	20724,26€	35 €

1.3.3.2. *Planning et diagramme prévisionnels*

Identifiant	Tâche	Durée	Date/échéance	Antériorité
A. Première approche				
A1	Cours introductif	1 cours	6/01/2005	
A2	Forum des projets, choix du projet	1 journée	17/01/2005	A1
A3	Rencontre commanditaire	1 journée	20/01/2005	A2
A4	Cours sur la répartition des rôles	1 cours	03/02/2005	
A5	Répartition des rôles	1 réunion	03/02/2005/ Stage 1	A4
A6	Rencontre avec le tuteur	1 réunion	03/02/2005/Stage1	A3/A5
B. Analyse de l'existant				
B1	Délimitation des missions du groupe	6 semaines	CP1	A2
B2	Repérage des acteurs effectifs ou potentiels	3 semaines	Fin stage 1	A3
B3	Plan d'action du stage 1	1 semaine	Fin stage 1	B2
B4	Entretiens	1 semaine	Fin stage 1	B3
B5	Recueil de documents	3 semaines	28/02/2005/doc CP1	B3
B6	Elaboration du document de synthèse	1 semaine	28/02/2005	B6
B7	Réunion de préparation au CP1	1 réunion	28/02/2005	B6
B8	CP1	1 réunion	03/03/2005	B6/B7
C. Elaboration des scénarios				
C1	Préparation du stage 2, mise en place de stratégies	5 semaines	Début stage 2	B4/B5/B6
C2	Approfondissement des ébauches de stratégies	1 semaine	Fin stage 2	C1
C3	Mise en forme des scénarios	5 semaines	07/05/2005/doc CP2	C2
C4	Elaboration du document de synthèse	1 semaine	Réunion préparatoire au CP2	C3
C5	Réunion préparatoire au CP2	1 réunion	07/05/2005	C4
C6	CP2	1 réunion	12/05/2005	C4/C5
D. Approfondissement du scénario retenu				
D1	Cahier des charges du scénario	3 semaines	02/06/2005/ doc CP3	C6
D2	Elaboration du document du CP3	1 semaine	02/06/2005	D1
D3	Réunion préparatoire au CP3	1 réunion	02/06/2005	D2
D4	CP3	1 réunion	09/06/2005	D2/D3
E. Finalisation				
E1	Préparation du dossier	3 semaines	12-13/07/2005 / soutenance	D4
E2	Cours sur la rédaction de l'article	1 cours	A déterminer	
E3	Rédaction de l'article	1 semaine	soutenance	E2
E4	Préparation de la soutenance	1 semaine	soutenance	E1/E2/E3
E5	Soutenance	1 journée	12-13/07/2005	E4

2. **Compte rendu décisionnel du comité de pilotage 1 (3 mars 2005)**

Etaient présents :

Odile Faliu, Mission de coordination de la DCO

Marie-Hélène Koenig, Délégation aux Ressources Humaines

Laurence Korénian, Mission de Communication Interne

Jacqueline Lavandier, tuteur du groupe ENSSIB

Catherine Lupovici, Direction des Services et des Réseaux

Jacqueline Sanson, Directrice générale adjointe, Directrice des collections

Pour le groupe projet :

- Morgan Corriou
- Bénédicte Jarry
- Catherine Renosi

Lors de la réunion du comité de pilotage du 3 mars 2005, les points suivants ont été évoqués. Ils viennent compléter le document remis aux participants.

2.1. Analyse de l'existant

Au cours de l'analyse de l'existant, le groupe projet s'est intéressé au turn-over annuel du personnel. Le chiffre de 247 nouveaux arrivants en 2003, issu du Bilan social de 2003, doit être replacé en contexte (le cadre d'étude du groupe projet ENSSIB, qui est celui d'une démarche de capitalisation des connaissances), et analysé plus finement, notamment selon les catégories de personnel. En effet, ce renouvellement annuel du personnel est en lui-même peu élevé dans la mesure où il rend compte principalement d'une catégorie de personnel vacataire, par définition appelée à changer régulièrement.

2.2. Définition du périmètre du projet

Il est apparu au cours de la discussion que le personnel autour duquel le groupe projet a proposé de centrer sa prestation pouvait être en contact soit physique, soit à distance avec le public. Il est donc précisé qu'il s'agira de s'attacher uniquement au personnel en contact physique avec le public.

2.3. Nature de la prestation

Etant donné le délai imparti, le groupe s'attachera à présenter, au terme du projet, un plan d'action qui pourra, par exemple, prendre la forme d'une étude d'outil. Il s'agira donc de définir un plan opérationnel, pratique et précis, décrivant une ou plusieurs actions à mener et répondant aux questions suivantes :

- Qui met en oeuvre et mène l'action ?
- Quel est l'objet de l'action ?
- Où est-elle mise en oeuvre ?
- Quelle est la durée de la mise en place ?
- Comment, avec quelles ressources, selon quelles modalités, quelles étapes ?

Le groupe projet s'attachera à décrire précisément ses propositions et à élaborer des scénarios (au nombre de trois) sans aller jusqu'à leur mise en oeuvre. L'un des scénarios proposés au moins pourra déboucher sur une étude d'outil. Le champ des propositions du groupe projet ne se limitera pourtant pas nécessairement à cet aspect.

2.4. Méthode

Sur la proposition des membres du comité de pilotage, la comparaison avec une grande bibliothèque universitaire américaine sera recherchée, s'ajoutant aux comparaisons, déjà proposées avec la British Library et le Centre historique des archives nationales. Elle aura pour but d'étudier la mise en place d'une politique

de management des connaissances dans le cadre d'une organisation de l'accueil du public reposant largement sur des étudiants moniteurs.

Enfin, il est apparu au cours de la réunion du comité de pilotage, que le rôle important joué par la formation pour le service public n'était pas assez pris en compte. Les investigations menées au sein de la BnF seront donc complétées par une rencontre avec Janine Guiton, qui au sein du Service des qualifications et de la formation », organise les formations à l'accueil. Ces dernières, mises en place depuis 1998, sont identifiées comme une priorité par l'établissement et font en effet l'objet d'un engagement pluriannuel. Il paraît donc essentiel, dans le cadre d'un projet se concentrant sur le personnel en contact avec le public, de prendre connaissance de la politique menée dans ce domaine et de ses résultats.

Partie 2 : Proposition de scénarios

1. Document pour le comité de pilotage 2

Lors du premier comité de pilotage, le groupe-projet a proposé de concentrer son travail sur un « personnel cible », le personnel en contact avec le public. Il a ainsi été convenu de proposer plusieurs scénarios envisageables afin de :

- favoriser la diffusion, au sein du personnel en contact avec le public, d'un sentiment d'appartenance à un établissement culturel spécifique, la BnF,
- améliorer la diffusion des connaissances, afin de mieux répondre aux attentes d'un public parfois très spécialisé,
- formaliser les problèmes rencontrés et auxquels une réponse immédiate ne peut être fournie, afin de réduire la pression sur l'agent en contact avec le public.

Lors du deuxième stage, qui s'est déroulé du 21 au 25 mars, le groupe projet a donc poursuivi son analyse de l'existant, se concentrant désormais sur la question du service public, afin d'élaborer trois scénarios. C'est le résultat de cette démarche qui est exposé dans le présent document.

1.1. Méthode et enjeux

1.1.1. La démarche du groupe projet

Comme indiqué dans le document du premier comité de pilotage, le groupe a adopté trois approches complémentaires :

- une approche documentaire, qui a permis au groupe projet de s’informer sur l’actualité du knowledge management et de nourrir sa réflexion (voir bibliographie en annexe).

- une approche comparative qui a concerné, outre le Centre historique des Archives Nationales et la British Library, plusieurs universités américaines, comme souhaité par le commanditaire. Une demande de renseignements leur a été envoyée par mèl. A ce jour, deux universités américaines (la Florida Atlantic University et l’Université de Rhode Island) ainsi que la British Library ont répondu à la demande d’informations formulée par le groupe projet. Un questionnaire a été également envoyé aux conservateurs du Centre d'accueil et de recherche des Archives nationales (CARAN). Aucune réponse n'a pu être, à ce jour, donnée à cette demande de renseignements.

- une approche plus concrète du service public à la BnF de manière à :
 - en comprendre l’organisation pratique,
 - identifier les enjeux de cette activité pour l’établissement,
 - identifier les compétences « critiques » pour le service public, notamment celles qui sont « menacées » par des départs, et les compétences clés à détenir,
 - évaluer l’utilisation des outils déjà identifiés (Mémento de service public notamment) et identifier d’autres outils éventuels,
 - appréhender la maîtrise par les agents en contact avec le public de la complexité de l’organisation de l’établissement,
 - évaluer l’existence d’une culture de « partage » des connaissances, d’un sentiment d’appartenance à l’établissement et tenter d’approcher la façon dont les agents envisagent leur rôle dans l’organisation.

A cet effet, au cours du second stage, le groupe-projet a rencontré des personnes identifiées avec le commanditaire comme des acteurs-clés de la problématique traitée :

- Lenka Bokova, coordonnatrice des services au public de la Direction des collections pour le site François Mitterrand ainsi que Françoise Simeray, coordonnatrice des services au lecteur du Département philosophie, histoire, sciences de l'homme et Hélène Deleuze, qui exerce ces mêmes fonctions au Service d'orientation des lecteurs,
- Janine Guiton, responsable de développement des compétences au Service des qualifications et de la formation, et les acteurs de la formation « Pratiques d'accueil au service du public », Marie-Christine Choquet, intervenante extérieure, et Isabelle Coffin, formatrice interne, responsable de formation au Département littérature et arts,
- Romuald Ripon, chargé de mission à la Délégation à la stratégie,
- Claude Collard, chef du Service de l'orientation des lecteurs et Pierre Cier, chef du Service de l'accueil général.

Le groupe a également assisté à une réunion de coordination des services au public du site François Mitterrand.

En complément, il a effectué des observations en banque de salle et a conduit à cette occasion des entretiens. Les banques de salle suivantes ont été concernées : Estampes, Manuscrits orientaux, Monnaies, médailles et antiques, Arts du spectacle sur le site Richelieu ; salles U (littératures étrangères), R/S (sciences et techniques), Réserve, P (audiovisuel), X (recherche bibliographique), K/L (philosophie et histoire), W (littératures orientales et art), D (droit, économie et politique, Haut-de-Jardin) sur le site François Mitterrand. La même démarche a été adoptée au Service d'orientation des lecteurs et en accueil de tour.

Le groupe-projet a ainsi pu appréhender les différentes étapes du circuit du lecteur, en analyser le processus, sans toutefois pouvoir prétendre à produire une analyse exhaustive ou statistique des situations rencontrées en service public.

1.1.2. Eléments de comparaison avec l'organisation du service public et la capitalisation des connaissances dans d'autres institutions

1.1.2.1. *Les universités américaines*

- L'Université de Rhode Island s'attache à transformer chaque transaction de service public en une expérience capitalisable pour la bibliothèque. Chaque demande est enregistrée, puis analysée et fait l'objet d'un « debriefing » à deux niveaux. Au niveau du personnel débutant en service public, où chaque agent reçoit l'aide d'un tuteur (« mentor »), personne ressource en cas de problème et qui l'aide à évaluer chacune des réponses données aux utilisateurs ; au niveau de l'équipe en contact avec le public, où des réunions régulières de partage des expériences sont organisées afin de repérer les succès et les échecs, et de voir ce qui peut être amélioré.
Cette démarche repose sur l'oralité et le partage des expériences de façon conviviale dans un premier temps. Dans un second temps, elle met l'accent sur le « coaching » et sur la formation aux bonnes pratiques.
- La Florida Atlantic University utilise un logiciel (« *track it* ») qui permet au personnel en contact avec le public d'avoir accès à l'ensemble des informations non confidentielles de la bibliothèque. Ce logiciel établit, entre autres, une cartographie des sources d'information de façon à ce que les agents ne se trouvent pas en position de ne pouvoir apporter de réponse à une demande.

1.1.2.2. *La British Library*

La British Library s'intéresse depuis déjà quelques années au développement du knowledge management et à son application dans les bibliothèques². Un projet de conservation et de mise en valeur des compétences a été lancé et a débouché, dans un premier temps, sur la mise en place d'un thésaurus de compétences. Des contacts ont pu être noués récemment par l'équipe-projet avec les personnes chargées de ce projet et permettront d'alimenter la réflexion lors de la troisième phase du travail de notre groupe.

1.1.3. Résultats de l'analyse de l'existant

1.1.3.1. *Le contexte : la « culture de service public » à la BnF*

La BnF s'investit largement dans l'amélioration et le développement de services à ses lecteurs, auxquels on peut dire que le personnel est globalement très dévoué. Cette volonté est sensible tant dans les démarches institutionnelles (définition des programmes d'action, réflexion menée à l'occasion de l'adhésion à la Charte Marianne) que dans la pratique quotidienne des équipes au contact des publics. Service public et culture d'entreprise sont ainsi très liés car les valeurs de l'établissement, comme les valeurs personnelles des agents, sont essentielles dans la gestion de la relation au lecteur. Mais cette « culture de service public » présente des facettes différentes (spécificités de fonctionnement des différents sites, des départements, différences entre Haut et Rez-de-Jardin à Tolbiac, etc.) qui peuvent rendre parfois difficile sa formalisation et sa transmission.

1.1.3.2. *Une importante quantité d'informations à maîtriser*

La taille et les missions de l'établissement induisent une complexité de fonctionnement qui suppose que le personnel en contact avec le public maîtrise une

² KALFON Jérôme. « La gestion des connaissances » in *Bulletin des bibliothèques de France*, t.45, n° 3, p. 112.

quantité importante d'informations. Pour assurer cette transmission d'informations, qui constitue un flux continu, la BnF s'est dotée d'outils de communication interne, que fait vivre une équipe de « coordonnateurs de service public ». Les agents disposent également d'outils bibliographiques performants pour renseigner les lecteurs.

Ces outils sont, pour certains, communs à tous : le Mémento de service public, très dense, regroupe essentiellement des consignes ; la base de production DCO / SP rassemble des documents divers (statistiques, comptes rendus de réunion, réponses types aux questions posées par le biais des fiches de suggestion, etc.) ; les agents utilisent également naturellement le catalogue, les ressources électroniques, qui ont fait l'objet d'un récent plan de formation, etc.

Parallèlement, il existe des sources d'information spécifiques aux départements : thésaurus de questions/réponses au Département de la Recherche Bibliographique, réponses aux courriers des lecteurs, bases de production, journaux de département, classeurs des banques de salle... Si cette information est très riche et dense, se pose la question de sa dispersion, qui ne facilite pas la recherche, en particulier pour les néophytes ou les personnes « renforts ». Certains se l'approprient donc grâce à des outils personnels (classeurs) ou ont recours à leur réseau professionnel en cas de difficulté ou de question pointue.

Il apparaît ainsi que :

- Etant donnée la complexité de l'établissement, la diversité de ses collections, une seule personne ne peut répondre à toute la variété des questions susceptibles d'être posées par les lecteurs. Il est parfois difficile pour les agents de gérer les situations où ils sont en difficulté pour répondre.
- C'est avec l'expérience, la pratique, en étant confrontés à des situations diverses, que les agents progressent et deviennent plus « performants »

(dans le sens d'apporter une réponse fiable dans un délai raisonnable) en service public.

- o L'ouverture du site François Mitterrand a modifié le contexte de la transmission des connaissances : la proximité des espaces de travail interne et des salles de lecture sur le site de Richelieu favorisait un apprentissage « par imprégnation », qui ne nécessitait pas une formalisation des savoirs. Celle-ci s'impose désormais avec la dispersion des personnels sur le site de Tolbiac. L'active politique de communication interne et le souci permanent de coordination, ne semblent pas pouvoir répondre complètement à cette difficulté, notamment du fait de la diversité des sources d'information.

L'établissement court dans ce contexte deux types de risques :

- Celui de rendre un service hétérogène, reposant principalement sur les qualités et surtout l'expérience de la personne présente en salle au moment où le lecteur se présente. Dans ce sens, il est essentiel d'appuyer l'idée que le service public est un travail d'équipe, une activité que l'on exerce avec l'appui d'un réseau de collègues.
- Celui de perdre le bénéfice de l'expérience d'une génération de personnels, dont le départ à la retraite approche (fin 2003, 339 agents étaient en effet âgés de 55 ans et plus. Ils représentaient alors 12,5% des agents de la BnF³).

1.1.3.3. *Des compétences multiples à mobiliser*

Les compétences mobilisées en service public sont multiples. Elles touchent à la fois aux savoirs, savoir-faire et aux savoir-être, dans des domaines variés⁴ :

- connaissances générales :
 - connaissances des collections de l'établissement,
 - connaissances en bibliographie,

³ Source : *Bilan social 2003*, p. 9

⁴ Source : *Bilan social 2003*, p. 9

- maîtrise des ressources électroniques, des catalogues de la BnF,
 - maîtrise des consignes de sécurité, des consignes relatives au fonctionnement des salles de lecture, de la reproduction...
 - du fait de la complexité et de la taille de l'établissement, il est nécessaire d'en appréhender le fonctionnement global (circuit du lecteur, du document). L'« intelligence de l'organisation » permet ainsi de savoir où rechercher l'information attendue.
- connaissances spécialisées, liées au département ou aux services : besoins spécifiques selon que l'on se trouve à l'accueil général, au SOL, à l'accueil de tour, et surtout dans les salles de lecture, qui supposent chacune la maîtrise d'outils bibliographiques spécifiques.
 - comportement, communication avec les lecteurs.

La BnF, consciente des enjeux liés au développement de ces différents champs de compétences, investit d'importants moyens dans la formation, tant des personnels qui arrivent dans l'établissement que de ceux qui ont davantage d'ancienneté. Cet investissement se traduit notamment par la mise en place de « parcours métiers » définissant des programmes de formation en lien avec les missions exercées. Le parcours « service public » regroupe ainsi, au minimum, des modules de formation relatifs au circuit du lecteur et à la communication des documents, au fonctionnement du service public en Haut et en Rez-de-Jardin, à la cotation du libre accès, à la cotation en magasins, à la conservation des documents (manipulation et photocopie), aux catalogues, aux ressources électroniques, aux collections. Le monitorat, en doublon avec un ancien, complète ce parcours⁵.

La politique de formation tend ainsi à porter davantage sur les contenus et les outils (système informatique, catalogue, ressources électroniques, formations bibliographiques) plutôt que sur le savoir-être et les techniques de communication.

⁵ Source : document « Parcours métiers : service public » de septembre 2004, établi conjointement par la DCO, la DSR et le SQF.

Les sessions « pratiques d'accueil », animées conjointement par un spécialiste en communication et une personne disposant d'une grande expérience de service public à la BnF, ne sont pas automatiquement intégrées à ce « parcours métier » et n'ont en effet pas été suivies à la hauteur des prévisions en 2004, certainement par manque de temps.⁶

Il semble ainsi qu'une démarche de « knowledge management » puisse utilement enrichir les dispositifs déjà en place à la BnF, notamment pour surmonter les complications rencontrées en matière de transmission des connaissances et d'appropriation de l'information, tout en complétant l'active politique de formation déjà menée. Le groupe projet a donc élaboré trois scénarios, en prenant appui sur l'analyse des situations décrites ci-dessus.

Dans les parties suivantes, sont présentés les trois scénarios proposés par le groupe projet, accompagnés d'un chiffrage et d'un calendrier prévisionnel. Ces derniers éléments ont été, à ce stade, élaborés sur la base d'hypothèses nécessitant un approfondissement et une validation. Il convient également de noter que les calendriers sont indicatifs et ne tiennent pas compte des délais nécessaires pour la mise en concurrence des différents fournisseurs d'outils qu'il est proposé d'acquérir. Enfin, les frais de personnel à engager sont évalués sur la base des chiffres transmis par le commanditaire, complétés pour certains aspects, des données du bilan social 2003.

⁶ Source : *Plan de formation 2004*, p. 28

1.2. Scénario 1 : organiser la mémoire documentaire du service public

Les documents utiles au service public sont disponibles sur plusieurs supports : des documents électroniques sur « Biblionauts » et sur Lotus Notes, des documents papier, très divers, dans chaque banque de salle. L'information est constituée, les outils qui permettent de la diffuser existent. Il n'y a pas de problème de stockage des connaissances utiles au service public mais des difficultés d'extraction dues à l'éclatement des documents, leur hétérogénéité et leur éventuelle redondance.

Ce premier scénario propose de structurer le patrimoine des connaissances nécessaires à la pratique du service public.

1.2.1. Objectifs

- Donner une plus grande lisibilité à l'existant documentaire, tout en permettant l'enrichissement régulier de cette documentation,
- Permettre un meilleur repérage de l'information utile,
- En faciliter l'accès.

1.2.2. Description

La structuration de la mémoire documentaire s'effectuera en quatre phases distinctes.

1.2.2.1. Sélection des documents

Il s'agit d'identifier les sources documentaires (acteurs et matériel), de rassembler les documents, d'en analyser le contenu de manière à pouvoir sélectionner ceux qui feront partie de la mémoire, eu égard aux objectifs du service public et aux utilisateurs visés.

D'évidence, le Mémento du service public doit rester le point d'accès à toute l'information concernant le service public. Son contenu devra s'élargir afin qu'il

devienne un véritable outil de capitalisation des connaissances. Il donnera accès, notamment par le biais de liens vers les bases de production, à tous les documents, quelque soient leur format et leur statut : textes réglementaires, journaux de département, réponses au courrier des lecteurs, documents de travail, courriers électroniques relatifs au service public, etc.

L'équipe projet a pu observer que les outils papiers étaient nombreux dans les banques de salle. Par souci d'harmonisation, il s'agit bien d'inclure, dans la mesure du possible, l'ensemble de cette documentation papier et la rendre accessible sur outil informatique. L'informatisation de ces données permettra un accès plus large à l'information pour tous les agents en charge du service public, qui pourront désormais utiliser des documents jusque-là connus d'un seul service ou d'un seul département. L'informatisation favorisera également une recherche plus rapide de l'information et une navigation plus aisée au sein du document, puisque celui-ci sera numérisé selon les feuilles de style de la BnF. L'informatisation facilitera, en outre, l'élimination des contenus redondants ou périmés.

L'élaboration de nouveaux documents pourra être envisagée pour donner plus de cohérence à l'ensemble et combler les manques éventuels. Ces nouveaux documents pourront comprendre des éléments de synthèse destinés à homogénéiser le savoir-faire des agents en service public. Il est par ailleurs possible ici de faire un lien avec les autres scénarios proposés par l'équipe projet. Les connaissances longtemps restées tacites, qui seront formalisées grâce au deuxième scénario « Repérer et valoriser les connaissances des experts », tout comme la base que prévoit le troisième scénario « Repérer et capitaliser les situations inédites », s'inscriront très naturellement dans le Mémento de service public.

1.2.2.2. *Structuration de la mémoire documentaire*

La structuration de la mémoire documentaire constitue la phase la plus importante de ce premier scénario. Cette structuration est d'autant plus nécessaire que le Mémento accueille et accueillera une masse d'informations considérable. Pour que

celui-ci reste un outil facilement maniable, il importe de travailler à la fois sur la forme, en rendant la page d'accueil du Mémento claire et attrayante, et sur le fond : la table des matières de la page d'accueil sera affinée le plus possible, en suivant non pas la division par services et départements mais la nature des questions posées par le lecteur. Un équilibre devra être trouvé entre la précision de la page d'accueil du Mémento et l'abondance des informations qui risque de désorienter l'utilisateur. Toutes les informations ne peuvent être mises sur le même plan. On s'attachera ainsi à distinguer les consignes temporaires des consignes plus durables, les informations générales, valables pour toutes les banques, et les informations spécifiques à un département. Tout en intégrant les consignes provisoires dans le plan thématique qui aura été défini préalablement, une rubrique du Mémento pourra être uniquement consacrée aux actualités. Des liens hypertextes pourront être utilement ajoutés. Une réflexion sera menée sur l'indexation qui devra être choisie pour le Mémento de service public.

1.2.2.3. *Mise à disposition dans Biblionauts*

Il importe de ne pas perdre de vue l'usage même qui sera fait de l'outil par les agents concernés par le service public. Nous avons pu apprécier, durant notre stage, la richesse des outils personnels conçus par les agents pour le besoin du service public. Le handicap principal de la gestion informatique de la mémoire documentaire réside bien dans son absence de personnalisation. Aussi nous semble-t-il nécessaire de pallier cette faiblesse en favorisant l'appropriation de l'outil par le personnel de la BnF. Il pourra donc être mis en place un « panier de l'agent », autrement dit un espace personnalisé où l'utilisateur du Mémento pourrait faire figurer les liens aux pages qui lui sont les plus utiles durant ses plages de service public. Il sera également nécessaire d'adapter la puissance du moteur de recherche à l'intégration de toutes ces nouvelles données.

1.2.2.4. *Evolution de la mémoire documentaire*

La structuration de cette mémoire documentaire ne peut en aucun cas se limiter à une action ponctuelle. Il importe donc de choisir un mode de désherbage et de collecte des nouveaux documents : mode centralisé ou réparti entre différentes personnes ayant dans l'ensemble de leurs fonctions, celle d'alimenter la mémoire du service public. Une procédure d'élimination des documents périmés et de validation des nouveaux documents devra être arrêtée.

1.2.3. Moyens

1.2.3.1. *Moyens techniques*

Il s'agit moins d'investir dans de nouveaux matériels que de renforcer l'efficacité de l'outil existant. Un reparamétrage du moteur de recherche existant est à envisager.

1.2.3.2. *Moyens humains*

Ce premier scénario ne nécessite pas de créations de poste, il conjugue les compétences déjà existantes au sein de la BnF. Une équipe projet doit cependant être mise en place réunissant des représentants des :

- Mission de communication interne,
- Mission pour la gestion de la production documentaire et des archives,
- Service de l'orientation des lecteurs,
- Cellule bureautique communicante (Service études et développement du département des systèmes d'information, DSR),
- Coordination des services au public (Mission de coordination, DCO),
- Service de la formation et des qualifications (Direction déléguée aux ressources humaines),
- ainsi que les coordonnateurs de service public dans les départements.

Afin d'assurer la permanence du nouveau mode de fonctionnement ainsi mis en place, des réunions régulières de coordination devront être organisées. L'équipe projet devra donc pour partie se muer en groupe de travail. Il conviendra de réfléchir à la manière

dont s'articuleront les compétences de la Mission pour la gestion de la production documentaire et des archives et de la Mission de communication interne, afin d'assurer le suivi et l'intégration des nouveaux documents produits dans le Mémento de service public.

Un module de formation à l'utilisation de cet outil devra être intégré au « parcours métiers : service public » actuellement proposé à tout nouvel arrivant.

1.2.3.3. Moyens temporels

La mise en place du scénario est évaluée à 8 mois. Ce temps inclut le temps de travail effectif, indiqué ci-dessous, ainsi que les délais nécessaires au pilotage et à la prise de décision.

Sélection des documents et structuration de la mémoire documentaire	
Sélection des documents	2 j. / banque de salle
Réunions de coordination	2 h./ banque de salle
Structuration de la mémoire documentaire	3 réunions
Mise en place	
Numérisation des documents	2 mois
Travail sur le Mémento	10 jours
Reparamétrage du moteur de recherche	
Développement informatique	40 - 60 j.

1.2.3.4. Moyens financiers

En relation avec ce qui précède, l'ensemble de la prestation est évaluée, de manière prévisionnelle :

- Mise en place :

Frais de fonctionnement		
Objet	Modalités de calcul	Coût
Sélection des documents	<i>1 bibliothécaire par banque de salle (environ 40) pendant 2 jours</i>	15 100 €
	<i>réunion des coordination (5 conservateurs et 1 bibliothécaire par banque de salle)</i>	18 200 €
Structuration de la mémoire documentaire	<i>6 conservateurs (3 réunions de 3 heures)</i>	2 200 €
Numérisation	<i>1 BAS pendant 2 mois</i>	5 400 €
Refonte du mémento de service public	<i>1 conservateur pendant 5 jours et 1 informaticien pendant 10 jours</i>	5 300 €
Reparamétrage du moteur de recherche	<i>1 informaticien pendant 40 à 60 jours</i>	15 700 € à 23 500 €
Pilotage de la démarche	<i>15 personnes pendant deux jours</i>	8 400 €
TOTAL		70 300 € à 78 100 €

- Suivi :

Frais de fonctionnement		
Objet	Modalités de calcul	Coût annuel
Maintenance et extension de la mémoire documentaire	<i>1 bibliothécaire pendant une demi-journée par semaine</i>	4 900 €
Formation	<i>intégrée dans le module de formation à Biblionauts</i>	coût constant
TOTAL		4 900 €

1.2.4. Avantages et inconvénients

1.2.4.1. Les avantages

- Scénario réalisable à court terme (délai de 8 mois environ),
- Meilleure visibilité des outils et donc plus grande efficacité de ceux-ci,
- Mise à jour régulière des informations disponibles,

- Restructurer les corpus peut faire émerger des composantes jusque là peu visibles et représente donc une valeur ajoutée considérable en terme de partage des connaissances,
- Solution la moins coûteuse à mettre en place et dont le suivi s'intègre naturellement dans les pratiques actuelles.

1.2.4.2. *Les inconvénients*

- Problème d'articulation entre Biblionauts et Lotus Notes qui peut compliquer la mise en œuvre,
- Nombreuses entités à coordonner,
- Le panier de l'agent nécessite une personnalisation de l'accès à Biblionauts qui s'éloigne de l'approche actuelle de l'intranet à la BnF,
- Scénario dont les effets sur la transmission de la culture d'entreprise restent les moins ambitieux.

1.2.5. Impact

Ce premier scénario a pour intérêt d'accentuer la sensibilisation des agents à la qualité du service public. Il permet bien d'améliorer la diffusion des connaissances, afin de mieux répondre aux attentes du public. Son impact est cependant plus mince pour ce qui touche à la diffusion d'une « culture d'entreprise », d'un sentiment d'appartenance à l'établissement culturel spécifique qu'est la BnF, et à la formalisation des difficultés rencontrées en plage de service public.

Plus largement, le scénario favorise un décloisonnement des services en relation avec le public, les entités impliquées dans le projet étant nombreuses et diverses.

L'organisation de la mémoire documentaire fait appel aux compétences mêmes du personnel de la BnF, compétences mises traditionnellement au service des collections de la bibliothèque et qu'il s'agit ici d'appliquer à ses propres outils de travail.

1.3. Scénario 2 : Repérer et valoriser les connaissances des experts

1.3.1. Objectifs

Dans ce scénario, il s'agit de participer à la constitution de la mémoire de l'activité de service public, en s'appuyant prioritairement sur le gisement des connaissances tacites des experts. On considère ici les experts comme les agents qui possèdent des connaissances pointues dont la pérennité pourrait être menacée à la BnF à courte ou moyenne échéance. Il s'agit donc de repérer et de formaliser ces connaissances pour en faire profiter durablement l'établissement, et de les mettre à disposition des collègues en contact avec le public.

1.3.2. Description

Le projet se déroule en deux temps et débouche sur la mise en place de deux outils complémentaires mais susceptibles d'être mis en place indépendamment l'un de l'autre.

1.3.2.1. Première étape : cartographier les connaissances et compétences

Dans un premier temps, il convient d'identifier et d'évaluer le capital de connaissances et de compétences présent dans l'entreprise, de façon à localiser précisément les expertises. Plusieurs méthodes sont possibles pour mener ce travail de cartographie, et il conviendra, si ce scénario est retenu, de déterminer celle qui est la plus adaptée à la présente problématique. On peut en effet adopter :

- soit une approche par les fonctions, en s'appuyant sur l'organigramme,
- soit une approche par les processus, c'est à dire, dans le cas du service public, le circuit du lecteur et le circuit du document,
- soit une approche conceptuelle par domaines qui organise les informations autour de sujets, objets ou finalités.

Chacune de ces approches pourra certainement prendre appui sur le travail réalisé par la Mission pour la gestion de la production documentaire et des archives, dans le cadre de la mise en place à la BnF du records management.

1.3.2.2. *Deuxième étape : mettre en valeur les expertises*

Cette mise en valeur pourra prendre deux formes :

- La constitution d'un annuaire de compétences

On constitue avec cet annuaire un portail d'accès au patrimoine de l'entreprise, en dirigeant l'agent qui le consulte vers des personnes ressources correspondant à la compétence recherchée. Pour les agents en contact avec le public, il est ainsi possible de faire appel à une compétence spécifique notamment pour répondre à une question ou à une demande d'un lecteur.

La constitution de cet annuaire peut s'organiser selon deux logiques différentes :

- *Un annuaire de compétences ouvert* : dans ce cas, un agent peut lui-même se proposer comme expert, en particulier dans les domaines repérés comme critiques lors de la cartographie. Cette proposition peut être alors validée par une équipe-projet constituée à cet effet, selon des critères à déterminer, qui pourront prendre en compte, par exemple, l'expérience dans le domaine concerné, le type de poste occupé, l'ancienneté... Les qualités de ce modèle, qui repose sur le volontariat, sont l'évolutivité et l'autorégulation.
- *Une base d'experts*, repérés lors du travail de cartographie. Une telle approche permet de désigner des experts et répond mieux ainsi à la nécessité de mettre à la disposition de tous des connaissances critiques. Ce modèle est cependant moins souple et moins évolutif que le précédent.

- Le recueil et la modélisation des connaissances des experts dans un référentiel composé de « fiches de connaissances »

Ces dernières sont des documents explicitant des connaissances de certains experts de l'entreprise. Elles peuvent alimenter la mémoire documentaire de l'établissement (voir scénario 1). Il s'agit donc, par ce travail d'explicitation, de favoriser la transmission des connaissances tacites.

On procédera en deux étapes :

- La cartographie réalisée permet d'établir des priorités : ce sont les « connaissances critiques » qu'il faut formaliser en fonction de l'analyse de l'existant et des objectifs stratégiques de l'établissement.
- Il s'agit ensuite de mettre en place un processus d'explicitation des connaissances, en plusieurs temps :
 - recueil des connaissances par le biais d'un cycle itératif d'entretiens, en face à face, complétées éventuellement par des entretiens de groupe,
 - modélisation, formalisation de ces connaissances,
 - validation par l'expert et un groupe de travail constitué à cet effet.

Le recueil et la modélisation supposent le recours à des personnes spécialisées, cognitivistes ou ingénieurs de la connaissance. Il convient de noter que le nombre des experts dans une entreprise est généralement évalué à 5 à 10% des effectifs⁷. Si l'on considère qu'environ 1 500 agents sont concernés par le service public, le nombre des « experts » s'établit entre 75 et 150.

⁷ **GANDHI Smiti**. « Knowledge Management and Reference Services », in *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 30, n° 5, p. 378.

1.3.3. Moyens nécessaires

1.3.3.1. *Moyens techniques*

Les moyens techniques nécessaires concernent principalement la constitution de l'annuaire de compétences, pour lequel on pourra utiliser, si possible, les fonctions du logiciel Lotus Notes déjà déployé à la BnF. Les travaux réalisés par la Cellule bureautique communicante pour le développement d'un nouvel annuaire de l'établissement pourront constituer, le cas échéant, un appui à la création de ce nouvel outil. Un autre applicatif pourrait être acquis, si nécessaire, pour créer cet annuaire.

1.3.3.2. *Moyens humains*

La mise en œuvre de ce scénario suppose le recours à des compétences extérieures à la BnF, notamment pour la modélisation des connaissances. Le travail de cartographie peut néanmoins certainement être réalisé en interne, d'autant plus qu'une connaissance approfondie de l'établissement est nécessaire pour obtenir un résultat de qualité.

Le travail d'un personnel de l'établissement comme celui de consultants devra également être accompagné par une équipe composée de personnels de l'établissement et chargée du pilotage du projet (validation des priorités, de la méthode et des modalités de l'intervention...). Cette même équipe pourrait être mobilisée pour valider les compétences recensées dans l'annuaire d'experts et/ou les connaissances modélisées.

1.3.3.3. *Moyens temporels*

- Le travail de cartographie suppose un délai d'environ trois mois, dans la mesure où il peut s'appuyer sur des travaux déjà réalisés dans l'établissement.
- L'annuaire de compétences peut être réalisé en trois mois environ.

- Le recueil et la modélisation des connaissances des experts supposent un délai plus important de cinq à six mois, nécessaires pour adopter une démarche itérative.

1.3.3.4. Moyens financiers

- Moyens à mettre en œuvre pour le cas d'un annuaire de compétence auto-régulé, avec achat d'une application spécifique.

Mise en place		
Frais d'investissement		
Objet	Modalités de calcul	Coût
Achat d'une application de gestion d'un annuaire	<i>sur la base du produit Alvea - gestion de contacts, pour 1000 utilisateurs et plus</i>	5 700 €
Frais de fonctionnement		
Objet	Modalités de calcul	Coût
Cartographie des savoirs	<i>1 conservateur pendant 1 mois</i>	5 400 €
Installation, structuration de l'outil informatique	<i>1 informaticien et 1 conservateur pendant 10 jours</i>	6 800 €
Pilotage de la démarche	<i>5 personnes pendant trois jours</i>	4 200 €
sous total frais de fonctionnement		16 400 €
TOTAL		16 400 €
Suivi (frais de fonctionnement)		
Objet	Modalités de calcul	Coût annuel
Validation collective de l'inscription des experts sur l'annuaire	<i>5 conservateurs pendant une demi-journée par mois</i>	9 600 €
Maintenance de la base	<i>Informaticien pendant 1 journée par an</i>	400 €
TOTAL		10 000 €

- Moyens à mettre en œuvre pour la constitution de « fiches de connaissances », sur la base d'une population d'environ 75 experts.

Mise en place		
Frais de fonctionnement		
Objet	Modalités de calcul	Coût
Cartographie des savoirs	<i>1 conservateur pendant 1 mois</i>	5 400 €
Recueil et modélisation des connaissances pour environ 75 experts	<i>consultant extérieur pendant 2 jours par expert, sur la base d'un coût de 500 € par jour</i>	75 000 €
	<i>mobilisation des experts, pendant 2 jours par personne, sur la base d'un salaire de conservateur</i>	42 000 €
Pilotage de la démarche	<i>5 personnes pendant cinq jours</i>	7 000 €
TOTAL		129 400 €
Suivi – frais de fonctionnement		
Objet	Modalités de calcul	Coût annuel
Nouveaux entretiens lors de l'évolution des connaissances critiques	<i>consultant, sur la base de 5 nouveaux experts par an</i>	7 700 €

1.3.4. Avantages et inconvénients

1.3.4.1. Les avantages

- Ce scénario prend appui sur une culture d'entreprise dans laquelle le rôle des experts dans l'organisation est reconnu comme central.
- La définition de la qualité d'expert peut être sujette à discussion et susciter des réactions d'ordre « affectif ». Une solution à cette difficulté pourrait être trouvée dans un travail collectif autour de « groupes d'experts » permettant d'éviter de trop personnaliser la démarche.
- Il s'appuie également sur le travail de la Mission pour la gestion de la production documentaire et des archives et sur celui du Comité d'histoire.

- Ce projet peut être mené en plusieurs phases : il est possible de se limiter à la constitution d'un annuaire ou de mener progressivement la modélisation des connaissances. La priorité pourra, par exemple, être donnée aux personnes partant prochainement en retraite.
- Cette démarche sera utile à la fois pour le personnel en contact physique et en contact à distance avec le public.
- La constitution d'un annuaire de compétences peut appuyer des évolutions dans l'organisation du service public. Une telle approche peut en effet être un levier pour une amélioration du service rendu au lecteur, notamment pour les réponses à des questions pointues et pour la limitation de l'hétérogénéité de la qualité des réponses. Elle gomme la traditionnelle distinction entre travail interne et service public en formalisant l'idée que l'on peut être sollicité pour répondre à une question d'un lecteur hors de ses plages de service public proprement dites.

1.3.4.2. *Les inconvénients*

- Ce scénario est centré sur un petit nombre de personnes, celles identifiées comme expertes.
- Certains agents pourraient avoir des réticences à être repérés comme « experts » de peur d'être trop souvent sollicités.

1.3.5. Impact

Une telle démarche est susceptible de s'articuler avec une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en vue d'une préparation des futurs recrutements, ainsi qu'avec la politique de formation : elle permet d'une part d'identifier des lacunes, retards, fragilités dans l'acquisition et le maintien des compétences et connaissances, et d'autre part de formaliser des connaissances qui pourront plus facilement être transmises dans le cadre des opérations de formation. L'organisation s'adapte ainsi à sa croissance intervenue dans les vingt dernières

années et au fait que la transmission ne peut plus être assurée de manière aussi informelle qu'avant l'ouverture du site « François Mitterrand ».

De plus, il est possible d'étendre cette démarche, si elle se révèle particulièrement positive, à d'autres activités-clés de l'entreprise. Il est également envisageable d'utiliser les connaissances formalisées à d'autres fins que le service public.

S'appuyant sur la culture d'entreprise de la BnF, ce scénario est néanmoins faible dans le domaine de la transmission d'« un sentiment d'appartenance » à l'établissement, dans la mesure où il prend principalement appui sur des experts en nombre nécessairement limité. Il est relativement limité également du point de vue de la formalisation des problèmes rencontrés en service public.

1.4. Scénario 3 : Repérer et capitaliser les situations inédites

1.4.1. Objectifs

L'objectif de ce scénario est de mettre en place une analyse systématique des expériences en service public, analyser les questions et demandes des usagers, afin de repérer les demandes qui apparaissent pour la première fois. Ceci doit permettre d'identifier les difficultés et de diffuser de « bonnes pratiques » pour optimiser la transmission des connaissances.

1.4.2. Description

1.4.2.1. *Enregistrement de l'activité*

Pendant leurs plages de service public, les personnels enregistrent systématiquement et anonymement les questions et demandes des usagers⁸ (éventuellement selon une typologie prédéfinie) ainsi qu'une appréciation sur la qualité de la réponse au lecteur, dans le cas où celle-ci pose problème. Le but est de pouvoir identifier les situations nouvelles afin de les analyser par la suite.

1.4.2.2. *Capitalisation des connaissances*

Ces enregistrements sont ensuite analysés pour permettre l'alimentation d'une base de cas (recueil des bonnes pratiques en service public). Cette base, enrichie au fur et à mesure, est à l'origine constituée à partir de données déjà recueillies (documents imprimés constitués dans certains départements recensant des questions/réponses de service public, informations contenues dans le Mémento du service public...). L'analyse des situations nouvelles est menée par un groupe de travail constitué d'experts en service public (membres de la Coordination du SP,

⁸ Cela peut être fait suivant le modèle déjà mis en place au SOL où les questions qui arrivent par téléphone sont systématiquement notées.

du Service de l'orientation des lecteurs, ainsi que d'autres experts identifiés par ailleurs. Les coordonnateurs de Service Public conservent le rôle qui est actuellement le leur : faire remonter l'information du terrain. Ils participent à ces réunions en apportant un éclairage pragmatique pour la formalisation des réponses. Ayant un contact étroit avec les personnes en contact avec le public et une bonne connaissance de leurs difficultés et de leurs demandes, ils sont les moteurs d'une dynamique de partage.

1.4.2.3. *Transmission des connaissances*

Le personnel, lors de ses activités de service public, consulte la base en cas de difficulté. Trois situations peuvent se présenter :

- un cas correspond à la demande et la solution mémorisée est réutilisée ;
- un cas ne répond que partiellement ; la solution nécessite une adaptation qui sera ultérieurement mémorisée sous la forme d'un nouveau cas ;
- aucun cas antérieur ne correspond à la demande présente.

Le personnel, lors de l'enregistrement de la question posée par un usager, indique alors le fait qu'il a eu recours à la base de cas et la réponse obtenue (cas similaire, adaptation réalisée ou absence de résultat).

1.4.2.4. *Actions de remédiation*

L'analyse des enregistrements, notamment ceux permettant d'identifier une difficulté à répondre à la demande d'un usager, pourra conduire à des actions de remédiation, parmi lesquelles une réflexion sur la mise en place de formations spécifiques ou à la rédaction de modes d'emploi en direction des usagers et/ou des personnels.

1.4.2.5. *Visibilité de l'information*

Certains exemples choisis et particulièrement représentatifs du travail en service public pourront apparaître dans la revue *Trajectoire*, éventuellement dans le cadre d'une nouvelle rubrique créée à cet effet, ou dans *Biblionautes*.

1.4.3. Moyens

1.4.3.1. *Moyens techniques*

Un module de saisie informatisée pour l'enregistrement des activités de service public sera mis en place sur le modèle de celui utilisé au SOL.

Par ailleurs, un outil informatique permettant de constituer, de gérer et d'interroger la base de cas sera acquis en utilisant les technologies existantes sur le marché. Dans ce cadre, il sera nécessaire de traiter les documents imprimés déjà existants dans les différents départements.

1.4.3.2. *Moyens humains*

- Pour la phase de mise en place :

Il conviendra de créer, autour d'un chef de projet, d'un groupe de travail composé des personnels de la Direction des services et des réseaux, de la Direction des collections (Coordination des services au public) et de la Direction de l'administration et du personnel (Service de la formation et des qualifications).

- Par la suite :

mise à disposition du chef de projet chargé de l'exploitation des données recueillies, de l'enrichissement de la base de cas et de l'organisation de formations complémentaires. Ce chef de projet travaillera en étroite collaboration avec le service de la formation.

1.4.3.3. *Moyens temporels*

Il s'agit d'un projet à long terme dont la mise en place pourrait être effectuée en trois étapes de 6 mois chacune.

Etape 1 : conception des outils (module d'enregistrement et base de cas)

Etape 2 : alimentation d'une base de cas minimale

Etape 3 : formation des personnels assurant des plages de service public à l'utilisation de ces nouveaux outils.

1.4.3.4.

Moyens financiers

Mise en place		
Frais d'investissement		
Objet	Modalités de calcul	Coût
Achat d'un outil pour la gestion de la base de cas	<i>sur la base du produit Alvea - bases de connaissances pour 500 utilisateurs</i>	28 500 €
Frais de fonctionnement		
Objet	Modalités de calcul	Coût
Création du module d'enregistrement	<i>1 informaticien pendant 2 mois</i>	15 000 €
Pilotage de la démarche	<i>1 chef de projet à mi temps pendant 1 an, sur la base du salaire d'un conservateur</i>	32 200 €
	<i>groupe de 6 personnes pendant 2 jours par mois pendant 6 mois</i>	20 200 €
Formation des personnels	<i>3 heures pour chacune des 1200 personnes concernées en banque de salle</i>	72 000 €
Sous total frais de fonctionnement		139 400 €
TOTAL		167 900 €
Suivi		
Objet	Modalités de calcul	Coût annuel
Analyse des données	<i>1 conservateur à temps complet</i>	64 500 €
Maintenance de la base	<i>1 informaticien pendant 1 journée par mois</i>	4 700 €
TOTAL		69 200 €

1.4.4.

Avantages et inconvénients

1.4.4.1.

Les avantages

- Ce scénario pourrait s'appuyer sur les outils informatiques déjà existants (en particulier le logiciel « Notes » pour la création d'une base de cas).
- Il utilise par ailleurs les compétences des différents services de la BnF : Mission de communication interne, Direction des services et des réseaux (Cellule bureautique communicante), Direction des collections (Coordination des services au public, Service de l'orientation des lecteurs).

- Il peut être conçu comme un prolongement du scénario deux, dans la mesure où il est susceptible de s'appuyer sur le repérage des compétences et connaissances pour organiser la constitution et l'enrichissement de la base de cas.
- Il permet également une meilleure connaissance des questions des usagers grâce à l'enregistrement systématique de leurs demandes. L'activité de service public fait ainsi l'objet d'une analyse qualitative et quantitative.
- Une meilleure connaissance des difficultés rencontrées par les agents peut contribuer à une analyse ciblée des besoins en formation des personnels.
- Enfin, il est possible d'étendre cette démarche aux renseignements téléphoniques et à distance.

1.4.4.2. *Les inconvénients*

- Il nécessite une forte mobilisation de la part du personnel en service public, s'appuyant sur une conscience accrue de la nécessité de faire remonter l'information.
- En outre, les moyens humains à mettre en œuvre sont importants, puisque le fonctionnement du scénario repose sur la mise à disposition d'un personnel dédié à l'analyse des enregistrements et l'enrichissement de la base de cas.

1.4.5. **Impact**

Ce scénario permet d'atteindre les objectifs établis pendant le premier comité de pilotage, notamment la formalisation des problèmes rencontrés auxquels une réponse immédiate ne peut être fournie, réduisant ainsi la pression qui peut peser sur les agents en contact avec le public.

Dans la mesure où il rend possible une meilleure connaissance des questions des usagers, ce scénario pourrait également permettre de mieux adapter la politique de communication en direction du public. Il offre l'occasion de mettre en place une démarche qualité et permet d'envisager le développement de services aux publics toujours plus adaptés à la demande.

Enfin, il permet l'amorce d'une logique de partage d'expériences entre les différents personnels qui interviennent en service public. Dans la mesure où il insiste plus sur le processus de transmission des connaissances que sur des compétences particulières, il peut être à l'origine d'une réflexion sur la mise en place de lieux de convivialité dans lesquels puisse s'exercer une parole tournée vers l'enrichissement de tous.

1.5. Evaluation des scénarios

1.5.1. Tableau récapitulatif des scénarios

	Scénario d'évolution ou d'adaptation	Modes de transmission des connaissances visés	Modes de travail en réseau	Approche technique ou humaine
Scénario 1	adaptation	combinaison	simple mise en commun de documents	approche plus technique
Scénario 2	évolution	socialisation et explicitation	réseau de support à une personne en contact avec le public	approche plus humaine
Scénario 3	évolution	explicitation et combinaison	réseau de capitalisation et d'échange	approche combinant les aspects humains et techniques

N.B : On distingue habituellement quatre modes de transmission de la connaissance :

- **Socialisation** : tacite vers tacite (transmission par l'observation, l'imitation et surtout la pratique). Acquérir une connaissance tacite, c'est l'expérience.
- **Explicitation** : tacite vers explicite. Modélisation de concepts qui passe le plus souvent par le dialogue et les échanges entre individus.

- **Internalisation** : explicite vers tacite. Processus d'apprentissage par le biais de supports tels que des documents, des manuels, etc.
- **Combinaison** : explicite vers explicite. Processus de création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication.

1.5.2. Evaluation des scénarios : matrice de synthèse

Les critères sont notés de 0 à 3. Les critères d'efficacité et d'accessibilité, qui nous semblent essentiels, sont assortis d'un coefficient 2.

	Degré d'innovation	Degré de réalisation des objectifs fixés en CP1 (efficacité)	Economie de moyens	Accessibilité (capacité à mettre en œuvre dans l'organisation)	Rapidité de réalisation	Impact (valeur ajoutée au delà des objectifs initialement fixés)	Total
Scénario 1	1	1	3	3	3	1	16
Scénario 2	2	2	1	2	1	3	15
Scénario 3	3	3	1	1	1	3	16

Les scénarios obtiennent des scores équivalents, mais présentent des performances différentes, voire opposées selon les critères. Une nette différence apparaît de ce point de vue entre le scénario 1, plus accessible, rapide et économe et les scénarios 2 et 3 dont l'efficacité, le degré d'innovation et l'impact sont supérieurs mais qui sont moins accessibles et plus coûteux en moyens et en temps.

1.6. Annexe : bibliographie

1.6.1. La méthode

BLANCHET Alain, GOTMAN Anne. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien.* Paris : Nathan, 1992, 125 p.

1.6.2. La Bibliothèque nationale de France

STASSE François. *La véritable histoire de la grande bibliothèque.* Paris : Éd. du Seuil, 2002, 205 p.

1.6.3. Le knowledge management

« 10 trucs pour un KM pratique », in *Archimag*, n° 177, 2004, pp. 19-28.

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION. *Knowledge management : réussir votre démarche.* Saint-Denis-la-Plaine : AFNOR, 2002, V-416 p.

BALMISSE Gilles. *Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management.* Paris : Vuibert, 2002, XVII-372 p. (Entreprendre. Informatique)

BOUGHZALA Imed, ERMINE Jean-Louis [dir.]. *Management des connaissances en entreprise.* Paris : Hermès science publications, 2004, 310 p.

BUSCAL Caroline. « Maîtrise des flux documentaires. Le presque zéro papier », in *Archimag*, n° 178, 2004, pp. 27-28.

DERENT Catherine. « Il y a des pratiques de records management à inventer », in *Archimag*, n° 74, 2004, pp. 12-15.

DIENG-KUNTZ Rose, CORBY Olivier, GANDON Fabien... [et al.]. *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*. 2e éd. Paris : Dunod, 2001, XII-372 p. (01 informatique)

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES ASSOCIATIONS DE BIBLIOTHÉCAIRES ET DES BIBLIOTHÈQUES. *Knowledge management : libraries and librarians taking up the challenge*. München : K. G. Saur, 2004, 220 p. (IFLA publications)

GANDHI Smiti. « Knowledge Management and Reference Services », in *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 30, n° 5, p. 378.

GHARSALLAH Mehdi. « Zéro papier. Une démarche qualité », in *Archimag*, n° 178, 2004, pp. 22-23.

KALFON Jérôme. « La gestion des connaissances » in *Bulletin des bibliothèques de France*, t.45, n° 3, p. 112.

LE BOTERF Guy. *Travailler en réseau : partager et capitaliser les pratiques professionnelles*. Paris : Éd. d'Organisation, 2004, VIII-158 p.

POMIAN Joanna, ROCHE Claude. *Connaissance capitale : management des connaissances et organisation du travail*. [Gentilly] : Éd. Sapientia ; [Paris] : Éd. L'Harmattan, 2002, 633 p.

PRAX Jean-Yves. *Le manuel du knowledge management : une approche de 2e génération.* Paris : Dunod, 2003, 477 p.

« RATP : ticket pour le knowledge management », in *Archimag*, n° 143, 2001.

TARAVELLA Jean-Paul. « Outils de recherche et d'accès à l'information dans l'entreprise. Les médailles d'or au crawl », in *Archimag*, n° 178, 2004, pp. 40-43.

VEYBEL Laurent. *Le knowledge management dans tous ses états : la gestion des connaissances au service de la performance.* Paris : Éd. d'Organisation, 2003, XIV-129 p. (Richesses humaines)

1.6.4. La culture d'entreprise

GOMBAULT Anne. *La construction de l'identité organisationnelle : une étude exploratoire au musée du Louvre.* Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion. Bordeaux : 2000, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 954 p.

THÉVENET Maurice. *La culture d'entreprise.* 4e éd. Paris : PUF, 2003, 128 p.
(Que sais-je ?)

1.6.5. Rapports internes

BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE. *Bilan social 2003.* Paris : BnF, 2004, 52 p.

BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE. *Plan de formation 2005.* Paris : BnF, 2005, 76 p.

VAN DE WALLE Isabelle. *La satisfaction des personnels de la BnF à l'égard de leurs conditions de travail et de leur environnement professionnel. Etude réalisée pour la BnF.* Paris : CREDOC, 2005, 67 p.

1.6.6. Liens internet

ALVEA. *Système d'information global* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.alvea.com>> (consulté le 05.05.2005).

CEGOS. *Conseil et formation en entreprise* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.cegos-consulting.com>> (consulté le 05.05.2005).

ERMINE Jean-Louis. *La gestion des connaissances, un levier stratégique pour les entreprises* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.irit.fr/IC2000/ACTES/texte-ermine.html>> (consulté le 05.05.2005).

POLIA CONSULTING. *Conseil en knowledge management* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.polia-consulting.com>> (consulté le 05.05.2005).

2. Compte rendu décisionnel du comité de pilotage 2 (12 mai 2005)

Etaient présents :

Odile Faliu, Mission de coordination de la DCO

Janine Guiton, Service des Qualifications et de la Formation

Marie-Hélène Koenig, Délégation aux Ressources Humaines

Laurence Korénian, Mission de Communication Interne

Jacqueline Lavandier, tuteur du groupe ENSSIB

Catherine Lupovici, Direction des Services et des Réseaux

Romuald Ripon, Délégation à la Stratégie

Pour le groupe projet :

- Françoise Durrive
- Bénédicte Jarry
- Bernadette Vincent

Après une présentation par le groupe projet de son analyse et des trois scénarios proposés, la discussion s'est engagée, portant sur les points suivants :

2.1. Scénario 1

Il apparaît que :

- A ce niveau de l'étude, les moyens à développer, tant en termes de coûts que de délais, restent à approfondir. Le comité de pilotage attire l'attention du groupe-projet sur les difficultés liées à la structuration de l'information. Il confirme également que, comme indiqué dans le document remis aux participants, la mise en place d'un « panier de l'agent » supposerait une authentification des utilisateurs.
- Effectivement, le moteur de recherche existant n'est pas suffisamment performant. Mais ce problème, déjà identifié, n'a pu être encore traité pour des raisons de disponibilité.

- Le scénario repose pour une large part sur l'existant, tant en termes de structuration (page d'accueil permettant l'accès à l'ensemble des informations) que d'organisation (les réunions de coordination de service public permettent d'alimenter les pages du Mémento). Dans ce sens, le scénario ne permet pas de dépasser le quotidien. Une remise à plat de l'outil serait préférable à un travail d'amélioration.

2.2. Scénario 2

Plusieurs éléments nouveaux sont portés à la connaissance du groupe projet :

- La constitution d'un répertoire d'experts a été amorcée en 1999. Conduit par Claudine Rivaud, ce projet comprenait la réalisation d'entretiens avec des personnes identifiées comme expertes. Les résultats n'ont cependant pas été communiqués. Ce projet n'a pas été poursuivi sans que les raisons en soient précisément connues.
- Un annuaire comportant non seulement les coordonnées mais aussi la photographie de l'agent, ses fonctions principales et éventuellement, dans l'avenir, des fonctions secondaires (représentation de l'établissement dans des instances, rôle de correspondant) va voir le jour prochainement. Cet annuaire pourrait ainsi être l'amorce d'un répertoire de compétences.

De plus, ce scénario présente les désavantages suivants :

- Il ne repose pas sur un large partage des connaissances.
- La notion d'expertise doit également être manipulée avec précaution. Elle est souvent limitée dans l'établissement, pour l'instant, à des questions scientifiques ou à l'érudition et ne prend pas en compte des aspects pratiques.
- Enfin, la notion d'expert n'est pas spécifiquement liée au service public. Elle déborde le cadre fixé initialement.

2.3. Scénario 3

Le scénario 3 doit prendre en compte l'articulation avec le Mémento de service public, qui tend lui-même à évoluer vers une base de cas. Cependant, ce dernier ne remplit pas complètement cette fonction de partage. Composé de documents denses et très solidement organisé, il n'est notamment pas adapté pour répondre à des questions ponctuelles.

Ce scénario repose sur une approche vraiment innovante, renforçant l'idée que le service public est un travail d'équipe. De plus, il s'attache à développer le partage d'expériences, tout en pérennisant les connaissances (objectif de ne pas perdre les recherches qui ont été faites à la demande d'un lecteur). Il permet ainsi de satisfaire un besoin d'échanges qui est souvent relevé par les stagiaires lors de l'évaluation des formations.

Cependant les actions de remédiation proposées pourraient aller plus loin (dans le sens de ce qui se fait à Rhode Island). Le développement des échanges oraux paraît ainsi essentiel, tout en se heurtant à la taille de l'établissement. Il reste que le rôle de l'animation, du management du service public sont des facteurs clés de réussite de la mise en place d'un tel scénario.

2.4. Choix d'un scénario

Du fait de la constitution en cours de l'annuaire, susceptible d'intégrer des informations plus complètes, le scénario 2 a été écarté.

Le scénario 3 a été retenu pour son caractère particulièrement innovant. Il s'agit cependant d'un scénario ambitieux qu'il convient donc de rendre plus réaliste.

Pour cela, il est souhaitable de travailler sur :

- Son articulation avec le scénario 1 : articulation entre la base de cas (orientée vers les contenus) et le Mémento (orienté vers les consignes et le fonctionnement) existant, de façon à tenir compte des pratiques actuelles et de l'investissement des personnels dans la constitution de cet outil.

- Son articulation avec les orientations nouvelles du service questions/réponses en ligne. Il est décidé que des représentants du groupe projet rencontreront dans les meilleurs délais, la personne en charge de ce dossier à la BnF, Isabelle Copin. Le groupe ENSSIB sera notamment attentif aux potentialités offertes par QuestionPoint, l'outil retenu par la BnF pour cette activité.

Partie 3 : Approfondissement du scénario retenu

1. Document pour le comité de pilotage 3

Lors du deuxième comité de pilotage, le 12 mai 2005, le scénario trois, « Repérer et capitaliser les situations inédites », a été retenu. Il a été en effet souligné, lors de ce comité de pilotage, tout l'intérêt de capitaliser les expériences de recherche documentaire, et les actions de remédiation qu'une telle démarche pouvait faire émerger. Le scénario prévoit l'enregistrement de questions-réponses soulevées en service public, alimentant ainsi une base de cas. Cette base de cas permet de diffuser les « bonnes pratiques » de service public et trouve un nécessaire prolongement dans des groupes de travail, qui permettront d'analyser en commun les problèmes, et d'apporter d'éventuelles solutions. Les membres du comité de pilotage ont insisté sur la nécessaire articulation de ce scénario novateur avec les outils déjà existants, tel que le Mémento de service public.

Lors du comité de pilotage, le groupe a par ailleurs pris connaissance de l'existence d'un projet de questions-réponses en ligne à l'usage des lecteurs, projet qui s'appuiera sur un outil de questions-réponses sur internet, QuestionPoint. Ce dernier est apparu d'un grand intérêt dans le cadre de la mise en place d'une base de connaissances en service public, et un entretien a donc été réalisé avec Mme Isabelle Copin, coordonnateur service à distance – web (DCO, Mission de coordination), pour étudier toutes les possibilités de cet outil. Son utilisation permettra de mettre en valeur les potentialités existant dans l'établissement et d'éviter d'introduire un nouvel outil.

Le scénario se développera suivant deux axes : une action de capitalisation des expériences, d'une part, qui sera le préalable puis la base continue de projets d'animation et de remédiation au sein du personnel de la BnF, afin d'améliorer la qualité du service rendu au public.

1.1. Capitalisation des expériences

1.1.1. Une proposition : utiliser QuestionPoint

1.1.1.1. Présentation de QuestionPoint

Dans le cadre d'un projet, mené par Mme Isabelle Copin, coordonnatrice des services à distance, et destiné à réorganiser le service de questions-réponses en ligne sur le site de la BnF (à l'image du Guichet du savoir, à la Bibliothèque municipale de Lyon), l'établissement a acquis un outil de gestion des questions-réponses sur internet. Mis en place par une société américaine, OCLC (Online Computer Library Center), en collaboration avec la Library of Congress, il est actuellement fourni, sur abonnement, à plus de mille bibliothèques dans vingt pays. QuestionPoint offre à la fois un service de références en ligne et un ensemble d'outils de gestion administrative spécialement destinés aux bibliothèques. Ces outils permettent de gérer et d'analyser les transactions opérées par l'assistance en ligne. Dans sa version standard, QuestionPoint ne nécessite qu'un navigateur web. Il s'intègre aisément aux sites internet. Du point de vue de l'agent, il suffit, pour accéder à QuestionPoint, de disposer d'un accès à internet et d'un compte d'utilisateur.

QuestionPoint se décline en une version « bibliothèque simple » et une version « réseau », pensée pour les besoins des réseaux de bibliothèques. La BnF a fait, elle, le choix de la version « réseau » afin que chaque département puisse disposer

d'un accès différencié QuestionPoint, tout en développant l'usage d'un même outil informatique, essentiel pour l'harmonisation des pratiques.

QuestionPoint peut se décomposer en deux éléments :

- l'outil de gestion des questions réponses :

Cet outil permet d'enregistrer des scripts de base (formules de politesse) ainsi que des réponses-types (script sur des questions générales). Pour l'instant, les recherches (par mots-clés par exemple) ne sont pas possibles dans les messages.

- la base de connaissances :

Les enregistrements des transactions sont effectués dans des bases d'archives et peuvent être publiés dans une base de connaissances. L'absence de thésaurus laisse aux bibliothèques une grande liberté quant au choix d'indexation (par type de question, par mot-clé, par sujet, par date, par format etc.). Par ailleurs, à la différence du service de questions-réponses, la base de connaissances dispose d'un moteur de recherche (recherche par mot-clé et dans le texte intégral). En cas de désabonnement à QuestionPoint, la bibliothèque peut récupérer sa base de connaissances.

La Bibliothèque nationale de France, si elle compte se servir de cette base de connaissances, n'a pas encore prévu les modalités d'utilisation de cette fonctionnalité.

1.1.1.2. L'intérêt de l'outil QuestionPoint dans un scénario de capitalisation des connaissances

Le groupe projet a pu mesurer tout l'intérêt de QuestionPoint dans un scénario de capitalisation des expériences de service public. Le scénario développé par le groupe projet à l'attention du service public partage avec le projet de services à distance les mêmes soucis de suivi des requêtes, de partage des expériences et de participation transversale de tout le personnel effectuant du service public. Or les fonctionnalités de QuestionPoint permettent bien de mettre en oeuvre les objectifs

avancés par un scénario de capitalisation des « bonnes pratiques ». L'outil s'articule en effet autour d'une base de connaissances où seront enregistrées les questions posées par les lecteurs et les réponses trouvées par les personnes en charge du service public. La possibilité d'effectuer des recherches dans la base de connaissances favorise un partage des « bonnes pratiques ».

D'un point de vue pratique, le principe de s'appuyer sur QuestionPoint, qui vient d'être acquis par la bibliothèque, et dont l'intégration au site internet de la BnF est en cours, présente des avantages certains. Il évite en particulier la superposition de strates d'outils successives. Par ailleurs, l'outil QuestionPoint ne requiert, comme il a déjà été dit, qu'un navigateur web et est donc peu dispendieux en moyen informatique. La coordination des services à distance envisageant l'utilisation du module « knowledge base » selon des modalités à déterminer, le développement d'une base de connaissances à destination du service public représente une expérience tout à fait intéressante, car susceptible de nombreux développements ultérieurs.

1.1.2. L'articulation avec le Mémento de service public

La base de connaissances QuestionPoint fonctionnera en articulation avec le Mémento de service public sur Biblionautes. Ce lien essentiel peut se faire sur la base du premier scénario à travers le développement, de manière complémentaire, d'un Mémento, qui diffuse consignes et modes de fonctionnement du service public (contacts utiles, informations pratiques, services au public, règlements, sécurité, consignes, organisation de la communication...), et d'une base de cas, davantage orientée sur les questions bibliographiques et les expériences du personnel durant ses plages de service public. La proposition consiste à compléter l'information organisée de manière très systématique dans le Mémento par une capitalisation des recherches effectuées par le personnel. Un lien hypertexte vers le site QuestionPoint sera établi dans le Mémento de service public. L'articulation essentielle entre les deux outils sera ainsi rendue visible aux agents en service

public et la navigation entre ces outils se fera de manière aisée. Les éléments touchant aux collections et à la recherche documentaire qu'on peut aussi trouver dans le Mémento (GREBIB, dictionnaire des fonds spéciaux, accès aux archives de la BnF...) garderont leur place sur Biblionauts, ce qui n'empêchera pas que leur utilisation puisse donner lieu à des enregistrements sur QuestionPoint. Qu'ils passent par le Mémento ou par QuestionPoint, les agents pourront ainsi trouver l'information recherchée sous la forme qui leur convient.

1.1.3. Les modalités de capitalisation des expériences

Le scénario 3 proposait la mise en place d'un enregistrement exhaustif des questions des usagers et des réponses apportées par le personnel en service public, afin de réaliser une analyse systématique des expériences. De façon à renforcer progressivement la démarche de partage, il nous a semblé plus judicieux de mettre en place dans un premier temps une capitalisation des situations de service public reposant sur le choix des personnels. Le dispositif plus ambitieux d'enregistrement systématique pourrait être mis en place par la suite.

1.1.3.1. *Le repérage des questions et l'alimentation de la base*

La base de cas QuestionPoint, destinée à être la mémoire du service public, sera, avant sa mise en route, alimentée par les données recueillies dans les banques de salles (documents recensant, dans certains départements, les questions-réponses en service public).

Les questions à faire entrer par la suite dans la base reposent sur des critères de choix élaborés par chaque groupe de service public. Des critères spécifiques pourront être retenus selon les banques de salle mais, au-delà de ces choix particuliers, toutes les questions pointues qui nécessitent des recherches bibliographiques complexes figureront parmi celles sélectionnées pour leurs richesses de contenu. Leur présence dans la base de connaissances évitera à un

bibliothécaire confronté à la même question de refaire le travail de recherche déjà effectué. Il pourra néanmoins compléter la réponse déjà apportée par l'agent précédent.

Toutes les questions et réponses retenues, accompagnées éventuellement d'une appréciation sur la qualité et la complétude de la réponse apportée, devront être transmises au responsable de service public chargé d'alimenter la base de connaissances et de mettre en cohérence les nouvelles intégrations avec l'ensemble, en évitant redondances et répétitions.

1.1.3.2. Le choix du mode d'indexation

Le mode d'indexation retenu pour permettre l'interrogation de la base de connaissances sera celui choisi par la Coordination des services à distance. La base étant constituée de données du même type, il n'y a pas lieu de distinguer les modes d'indexation. Par ailleurs, et comme il a été précédemment dit, la base de connaissances QuestionPoint pourra être interrogée sur un mode de recherche intégral.

1.2. Renforcer la communication par des outils de remédiation

Le second comité de pilotage avait abouti à la conclusion qu'il était nécessaire de mettre l'accent sur la re-médiation en service public, comme cela était prévu dans le scénario 3 du deuxième Document pour le Comité de Pilotage. Ce point fait ici l'objet d'un approfondissement. Parallèlement à la mise en place de la base de connaissances, le groupe projet estime donc utile de créer des outils complémentaires d'accompagnement et d'animation. Plus informels que la base de connaissances, orientés sur le partage, la convivialité et le développement des échanges interpersonnels, ils ont pour but

- d'une part, de renforcer une communication ascendante (faire remonter des informations)
- d'autre part, de développer la communication horizontale (entre services, départements et individus).

Partant du constat qu'il existe, en fonction des agents, des modes d'appropriation de l'information différents, le but est de parvenir à faire vivre la démarche de capitalisation selon deux modalités différentes et complémentaires de communication :

- l'oralité d'un côté,
- les outils informatiques de l'autre,

afin de toucher le plus grand nombre d'agents possible.

1.2.1. Le partage et le repérage des pratiques en service public : les « communautés de pratique »

1.2.1.1. Les objectifs

Il s'agit pour la BnF de se donner les moyens de créer du dialogue autour des aspects plus qualitatifs du service public, touchant à la gestion de la relation au lecteur. Et spécialement les difficultés rencontrées, qu'il est plus difficile

d'exprimer par le biais d'une communication écrite, privilégiée par les outils existants. Le but est aussi de créer des occasions de former de la cohésion entre les différents postes du circuit du lecteur, de renforcer la culture professionnelle commune.

Pour cela, des réunions seront organisées afin de réfléchir en groupe aux pratiques du service public. En complément de la capitalisation des transactions réussies, il s'agit d'échanger sur les pratiques entendues comme une certaine « façon de s'y prendre » pour résoudre un type de problème, faire face à des événements, réaliser des activités. Une pratique regroupe ainsi des conduites ou démarches à la fois cognitives et comportementales. Ces réunions doivent permettre l'expression des succès et des échecs auxquels sont confrontés les agents, de construire des représentations partagées de l'activité de service public. Afin de développer la transversalité et une communication plus horizontale, ces groupes seront constitués d'une dizaine de personnes de statuts différents, issus de services et de départements distincts, sur le modèle de ce qui se pratique aujourd'hui dans le cadre de la formation « Pratiques de l'accueil en service public ». Nous proposons, pour éviter une charge de travail supplémentaire trop importante, de réunir ces groupes de travail trimestriellement.

1.2.1.2. Les moyens

Le succès d'une telle démarche repose sur :

- la volonté de coopérer : l'adhésion des membres, la visibilité de la valeur ajoutée, la synthèse des avancées, la convivialité et la solidarité, sont autant de conditions de réussite d'une telle démarche. La création de ces « communautés de pratique » doit donc s'appuyer sur la rédaction d'une charte précisant les objectifs, les modalités de ce travail en réseau et favorisant les relations de confiance.

- la capacité à coopérer : le bon fonctionnement de ces « communautés de pratique » suppose non seulement l'explicitation des résultats attendus, la définition des modalités et règles de fonctionnement du groupe, mais aussi

l'existence d'un pilotage. L'animation y joue donc nécessairement un rôle crucial, que nous proposons de confier aux responsables de service public. De ce fait, il est nécessaire de prévoir une formation spécifique préalable pour les animateurs. Par ailleurs, la capitalisation doit être progressive et régulière : ces groupes auront pour objectif la production de synthèses susceptibles d'alimenter la base de connaissances et d'être reprises dans le blog (cf. 1.2.).

1.2.2. L'utilisation des outils informatiques : le « blog du service public »

Le groupe projet cherche ici à réactualiser l'idée du forum, mis en place quelques années auparavant et limité au service d'orientation des lecteurs, afin de garder des espaces de convivialité au cœur des outils informatiques performants dont dispose la BnF. Le blog peut aussi avoir vocation à prendre le relais des journaux de départements qui ont tendance à disparaître.

Créer un blog consacré au service public représente la possibilité d'offrir aux agents concernés la possibilité de réagir de façon informelle sur des points particulièrement sensibles ou sur des points d'actualité touchant ce domaine particulier.

Offrant la possibilité d'une expression personnelle sous forme de commentaires anonymes, le blog dispose d'un avantage certain. Considéré comme un espace d'expression sûr, il évitera plus facilement l'écueil de la défiance des agents à son égard.

C'est aussi le moyen de profiter du partage des pratiques et des problématiques communes aux uns et aux autres.

Pour la BnF, c'est un moyen d'informer le personnel par des canaux complémentaires aux canaux traditionnels utilisés par la Mission pour la Communication interne et de bénéficier d'une remontée de l'information ainsi que d'une meilleure connaissance des questionnements des agents.

Afin de justifier pleinement son utilité et de répondre à sa vocation d'outil d'accompagnement, le blog sera mis en place en même temps que la base de connaissance et les réunions des communautés de pratique. Réciproquement, il servira d'outil de repérage pour l'information alimentant la base de connaissances. Lorsqu'une information intéressante pour la base de connaissance apparaîtra dans le blog, l'équipe responsable devra noter cette information et l'acheminer vers la base de connaissances.

1.2.2.1. *Le contenu du blog*

- Le blog sera tenu sous la forme d'un journal de bord composé d'articles. Ceux-ci pourront être proposés par tout agent concerné par le service public mais seront soumis à l'approbation de l'équipe responsable. Ils devront traiter des problématiques et des actualités du service public, sur un ton volontairement informel (conforme à celui utilisé dans les journaux de départements), de façon à encourager l'expression spontanée des agents qui souhaiteront réagir. A titre d'exemple : « La mise en place d'une base de connaissances pour le service public », « Quelles valeurs pour le Service public ? »...

Il devra faire apparaître des liens vers *Bibliothèques* et vers les bases de production contenues dans Lotus Notes, mais aussi vers toute source d'information, même extérieure à la BnF, pertinente pour l'exercice du service public.

Enfin, dans l'hypothèse où la plate-forme serveur hébergeant *Bibliothèques* permette cette technologie, il est envisageable, à plus ou moins long terme, de générer un fil RSS entre *Bibliothèques* et le blog. La syndication de contenu assumerait une double fonction :

- d'un côté, cela permettrait de maintenir une information continue dans le domaine du service public
 - par ailleurs, cela répondrait à la problématique d'une information « ciblée » dans le domaine crucial qu'est le service public.
- Il sera confié à un groupe de responsables de la Mission pour la communication interne et de la Coordination du service public. Il paraît, de même, important que

le Service des qualifications et de la formation puisse être associé au travail fait par les responsables du blog, à titre consultatif tout au moins. Ce dernier pourra être force de proposition pour les sujets d'articles, fournir des comptes-rendus de formations dédiées au service public. Il pourra aussi, faire passer des informations sur les sessions de formation et sur leur contenu, de sorte que le blog soit un relais du service et puisse être aussi envisagé comme un outil de formation.

Enfin, en cas de franc succès rencontré par le blog, d'autres auteurs pourront être intégrés à l'équipe responsable.

- Une charte pour le blog.

Elle a pour objectif de fixer les règles liées à l'usage du blog afin d'éviter les éventuelles dérives. Sa légitimité s'explique par la nécessité de se conformer au droit (droits d'auteur, diffamation...) et de responsabiliser tous les acteurs et usagers du blog.

Elle s'adresse directement aux usagers et, encadre au plus près des pratiques, une liberté d'usage du blog.

Elle devra contenir :

- un préambule explicitant ses raisons d'être,
- une description du service offert et des modalités d'accès et d'utilisation,
- les droits et obligations des utilisateurs.

1.2.2.2. *Les dispositions techniques*

Un blog est relativement peu coûteux en personnel technique. La majeure partie du travail d'édition est réalisée par l'équipe responsable de la ligne éditoriale sans que cela fasse appel à des connaissances spécifiques en matière de programmation. Il reste cependant nécessaire de prévoir la participation d'un informaticien pour l'installation et le paramétrage de l'outil de blog (gestion des droits d'accès, création d'une base de données, téléchargement FTP...). La mise en place du blog du service public nécessite le choix d'une plate-forme, c'est à dire d'un logiciel à télécharger qui permette la publication des informations. On trouve de nombreuses plate-formes gratuites comme Blogg (www.blogg.org), Over-blog ([M. Corriou, F. Durrive, B. Jarry, C. Renosi, G. Thuillart, B. Vincent | DCB 14 | Conduite et gestion de projet. Rapport final | juin 2005](http://www.over-</p></div><div data-bbox=)

blog.com), U-blog (www.u-blog.net). Beaucoup sont thématiques et visent un contenu spécifique de par leur graphisme ou leur mode d'archivage par exemple : Skyblog (www.skyblog.com) pour un public jeune, ou Blog-art (www.blog-art.com) pour un contenu artistique.

Ces plates-formes offrent des services minimaux : elles fournissent des accès pour des blogs personnels, c'est à dire à un seul auteur. Une seule personne a la responsabilité de la publication des billets et des commentaires. Dans le cadre de notre projet, le blog est édité par une équipe réduite, mais on peut envisager d'augmenter le nombre d'auteurs si le nombre de participants le nécessite. Il faut donc s'appuyer sur un outil évolutif.

Les plates-formes payantes offrent des services plus complets, comme la possibilité de blogs multi-auteurs, mais également :

- un service de statistiques de consultation,
- un avertissement par mèl lors du commentaire d'un article qui arrive directement dans la boîte de l'auteur,
- une mise à jour systématique,
- une protection anti spam,
- la mise en place de mots de passe pour les auteurs.

On trouve différents plates-formes offrant des services en partie payants. C'est le cas de Wordpress, Typepad ou Movable Type. Cette dernière plate-forme nous a semblé la plus intéressante car elle est la seule à offrir des services et des prix personnalisés selon l'entreprise ; sa fonctionnalité et son ergonomie sont ses points forts. D'autre part, c'est l'outil qu'a choisi la BBC pour la mise en place de son blog d'entreprise.

L'exemple de la BBC à Londres : contrairement aux blogs d'entreprises traditionnels qui sont une vitrine pour le consommateur ou un moteur de compétitivité, la BBC a mis en place un réel outil de communication interne

impulsé par la base. Plusieurs collaborateurs avaient déjà un blog personnel et ont décidé de mettre en place un serveur interne à la BBC pour fédérer l'information. L'outil était d'abord assez informel mais il est vite devenu le deuxième site le plus consulté à la BBC. Aujourd'hui, elle compte 50 blogs où interviennent 150 auteurs. Ils contiennent des comptes-rendus de conférences et de réunions, des fiches de lectures ou tout simplement des idées que les collaborateurs veulent partager avec le plus grand nombre de personnes.

La BBC a des dizaines de milliers de collaborateurs dans le monde. Ce n'est pas le cas de la BnF, mais elle comprend néanmoins différents sites et le blog peut être considéré comme un outil de partage qui permet de dépasser les disparités spatiales.

1.3. Mise en place et moyens nécessaires

1.3.1. Modalités de mise en place

1.3.1.1. *La mobilisation des équipes*

Un tel projet, qui a pour objectif la capitalisation des compétences et le développement d'une culture de partage des connaissances au sein d'un établissement, ne peut être mené sans l'adhésion et la mobilisation des équipes concernées. Il doit donc être spécialement débattu au sein de l'équipe de coordination des services au public. Cette dernière, particulièrement active, doit s'approprier, enrichir et amender les propositions qui sont faites par le groupe-projet. Les coordonnateurs et les responsables de service public, à la fois force de proposition et animateurs des équipes qui assurent le service public, sont les acteurs-clés pour les évolutions proposées.

Le projet devra également faire l'objet d'une communication spécifique auprès des équipes concernées, par le biais des outils performants dont dispose la BnF : *Bibliothèques*, messagerie... On gagnera à accompagner cette communication écrite d'une diffusion de l'information permettant davantage d'interactions, comme l'autorisent les réunions de service, au cours desquelles il sera possible de répondre aux questions des agents. Le rôle de ces derniers est également essentiel puisque l'alimentation de la base de connaissances reposera sur leur volonté de mettre à disposition de tous une recherche effectuée en service public. On pourra même envisager d'intégrer la participation active à cette démarche de capitalisation dans les objectifs des postes et dans les critères d'évaluation, ainsi pour certains personnels dont les missions sont particulièrement liées au service public.

Une communication plus large auprès de l'ensemble de l'établissement pourra être engagée, notamment par le biais d'un article dans le journal *Trajectoire* et de l'organisation d'un *Midi de l'information*.

1.3.1.2. Etapes de mise en place

Constitution de la base de connaissances

La base de connaissances proposée par l'outil QuestionPoint a vocation à enregistrer les questions/réponses intéressantes pour permettre leur réutilisation.

Il nous semble intéressant, à l'occasion de la mise en place de ce nouvel outil, d'identifier les questions/réponses déjà traitées et susceptibles d'être, elles aussi, capitalisées. Si la BnF met en place de nouvelles modalités pour ses services à distance, il ne s'agit pas d'une création pure et simple d'une nouvelle activité : cette dernière existe de manière formalisée, depuis 1997, pour la permanence téléphonique, et depuis 2000, pour le courrier électronique. De plus, des thésaurus de questions/réponses ont été constitués dans certains départements (notamment au département de la recherche bibliographique) : ces données pourraient utilement être intégrées à la base de connaissances de QuestionPoint. Complété, le cas échéant, par les rubriques des journaux de département construites sur le mode question/réponse, l'ensemble pourrait permettre de constituer une base de connaissances initiale.

A cet effet, il conviendra de :

- procéder à un repérage de l'existant, dans les banques de salle et dans les départements concernés par les services à distance à l'heure actuelle (Département de la recherche bibliographique et Service d'orientation des lecteurs).
- effectuer une sélection des questions à capitaliser. Il est difficile, alors qu'à l'heure actuelle le traitement de ces tâches est dispersé entre plusieurs services sans que l'établissement puisse avoir une vision d'ensemble, de déterminer des critères de sélection reposant sur la probabilité d'une

question à être de nouveau posée. En revanche, on peut considérer que les questions complexes, ayant fait l'objet de recherches longues (supérieures à 1h) et donc d'un « investissement » particulier de la part de l'établissement, doivent être prioritairement capitalisées.

Ce travail pourrait être effectué dans les départements, chaque responsable de service public identifiant dans son unité le potentiel de capitalisation. Il sera nécessairement plus lourd pour le Service d'orientation des lecteurs et le Département de la recherche bibliographique, qui ont été, par le passé, les plus impliqués dans ce type d'activités.

La saisie des questions/réponses retenues dans QuestionPoint pourra également être réalisée dans les services.

Pour le chiffrage des moyens nécessaires, nous faisons l'hypothèse que cette opération suppose :

Pour le repérage :

- une journée de travail par banque de salle, qu'il nous semble possible de confier à un bibliothécaire, soit environ 280 heures de travail,
- une analyse des 2200 questions reçues par le courrier postal (circuit principal) et des 6800 questions reçues par courrier électronique sur les trois dernières années, qui représente, à raison de trois minutes en moyenne par question, un travail de 450 heures soit environ trois mois à temps complet. Il nous semble possible de confier la mission à un bibliothécaire ou à un bibliothécaire adjoint spécialisé.

Pour la saisie :

En considérant que l'inventaire dans les banques de salle donnera vraisemblablement un résultat modeste au regard de l'historique des services d'information à distance et qu'environ 10% des questions seront jugées intéressantes à capitaliser, le nombre de questions/réponses à intégrer dans la base de connaissances s'élèverait à environ 1000. A raison de 10 minutes par question,

cette tâche représenterait 170 heures de travail, soit un peu plus d'un mois d'activité à temps complet.

Ces tâches, si elles sont réparties entre plusieurs équipes, ce qui permettra de distribuer le travail et d'avancer plus rapidement, doivent pouvoir être menées à bien dans un délai de trois mois.

La création des communautés de pratique

La création de communautés de pratique, conçues comme des groupes de travail transversaux réunissant des agents de différents services ou départements, représente – nous ne l'ignorons pas – un investissement important pour l'établissement.

C'est pourquoi nous proposons de lancer cette démarche à titre expérimental pendant une année (ce qui représentera quatre réunions par communauté), sur la base de trois groupes d'une dizaine de personnes, volontaires. Il s'agira d'évaluer les apports d'une telle approche, les difficultés rencontrées, d'en tester les modalités de fonctionnement et de déterminer les conditions de l'élargissement de la démarche.

Les groupes devront être également animés par des responsables de service public volontaires, auxquels une formation spécifique sera proposée. Celle-ci pourra être animée par un consultant spécialisé et se dérouler sur une journée, préalable au lancement de la démarche, et se poursuivre par deux réunions - bilans d'expérience, à la moitié et à la fin de cette phase de test.

Il reviendra aux animateurs volontaires et à la Coordination des services au public de déterminer les termes d'une charte provisoire de fonctionnement de ces « communautés de pratiques » expérimentales. Nous estimons ce travail à 3 réunions de 2 heures pour environ 6 personnes.

La communication autour de cette démarche sera particulièrement importante pour son éventuelle extension par la suite. L'expérience de ces groupes-tests fera ainsi l'objet d'un journal de bord sur le blog.

La création du blog

La mise en place du blog du service public devra être pilotée par un groupe de travail associant bien sûr la Mission de communication interne et la Coordination des services au public, qui en assureront la responsabilité éditoriale. La Direction des services et des réseaux devra également collaborer à ce groupe pour le volet technique et informatique du projet. Le Service des qualifications et de la formation y sera également représenté, de façon à construire cet outil en tenant compte des objectifs, des bilans et des limites de la politique de formation.

Le pilotage de ce groupe de travail pourra être assuré par la Mission de communication interne.

Ce groupe de travail aura pour mission :

- la détermination des grandes thématiques qui structureront le blog et de ses principes éditoriaux,
- la rédaction d'une charte d'utilisation,
- la validation du choix de l'outil informatique.

Ces tâches nous semblent réalisables dans un délai de trois à six mois, représentant une charge de travail d'environ 5 réunions de 2 heures pour environ 8 personnes.

Un technicien informatique devra être mobilisé pour l'installation et le paramétrage de l'outil, ce que nous estimons à environ une demi-journée de travail.

1.3.2. Les moyens à mobiliser

1.3.2.1. Les moyens matériels

Les moyens matériels à mobiliser sont liés aux outils informatiques que nous proposons de mettre en place :

Outils	Coût de mise en oeuvre	Coût annuel de suivi
Achat de 10 licences sur la plate-forme de publication <i>Movable Type</i>	350 euros ⁹	
Utilisation des fonctionnalités de <i>Question point</i> pour la mise en place de la base de données	Coût constant	Coût constant
TOTAL	350 euros	Coût constant

1.3.2.2. Les moyens humains

Ces moyens représentent une valorisation du temps de travail de personnels en fonction dans l'établissement, puisqu'il ne s'agit pas de recruter de nouveaux agents, mais de faire entrer la démarche de capitalisation et d'échange parmi les priorités.

⁹ Estimation sur la base du prix communiqué sur le site commercial de *Movable type*

Tâches	Personnel concerné	Temps de travail¹⁰	Coût annuel	Coût de mise en oeuvre
Création d'une base de connaissances initiale				
Repérage de l'information	Bibliothécaires	280 heures×27 euros 450 heures×27 euros		19710 euros
Saisie dans la base	BAS	170 heures×20 euros		3400 euros
Phase de test pour la mise en place des communautés de pratique				
Préparation d'une charte provisoire	6 conservateurs	6×3 réunions× 2 heures×40 euros		1440 euros
Formation des animateurs	- un consultant spécialisé en knowledge management - 3 responsables de service public	- 1 journée + 2 réunions = 1000 euros - 3×(7 heures + 2 réunions de 2 heures) ×40 euros		1000 euros 1320 euros (pour la première année de test)
Réunions trimestrielles de partage de pratiques	- 30 agents de service public toutes fonctions et toutes catégories confondues - 3 animateurs, responsables de service public	- 30×3 heures×25 euros (par réunion de 3 heures) - 3×3 heures×40 euros	9000 euros 1440 euros (pour la première année de test)	
Création et alimentation du blog du service public				
Groupe de travail préparatoire	8 conservateurs	8×5 réunions×2 heures ×40 euros		3200 euros
Installation du blog	un informaticien pour une demi-journée	4×34 euros		136 euros
Edition du blog	2 personnes, une heure par jour	2×20×40 euros (par mois)	19200 euros	
TOTAL			29 640 euros	30 206 euros

¹⁰ Coût salarial calculé à partir du Bilan Social 2004

1.3.2.3.

Planning prévisionnel

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Mois 13
Création d'une base de connaissances initiales													
Repérage	■	■											
Saisie			■										
Phase de test pour la mise en place des communautés de pratique													
Lancement de la démarche et préparation d'une charte provisoire	■	■											
Formation des animateurs et réunions bilans		■					■						■
« Réunions des communautés de pratique »			■			■			■			■	
Création du blog													
Travail préparatoire et mise en place	■	■	■	■	■	■							
Travail éditorial							■	■	■	■	■	■	■

2. Compte rendu décisionnel du comité de pilotage 3 (9 juin 2005)

Etaient présents :

Odile Faliu, Mission de coordination de la DCO

Marie-Hélène Koenig, Délégation aux Ressources Humains

Laurence Korénian, Mission de la Communication Interne

Jacqueline Lavandier, tuteur du groupe ENSSIB

Catherine Lupovici, Direction des Services et des Réseaux

Jacqueline Sanson, Directrice générale adjointe, Directrice des collections

Pour le groupe projet :

- Bénédicte Jarry
- Guilaine Thuillart
- Bernadette Vincent

Après avoir développé le scénario final, le groupe projet a proposé deux axes de discussion : il a tout d'abord sollicité les questions du comité de pilotage et les points éventuels à faire préciser. Le groupe projet a également proposé de mettre en perspective ses propositions avec les besoins identifiés lors du premier comité de pilotage.

Le comité de pilotage a souligné que le groupe projet avait su proposer une solution réaliste, qui est d'une bonne accessibilité et d'une bonne acceptabilité pour l'établissement. Les trois grandes parties du DCP ont ensuite été commentées :

2.1. Capitalisation des expériences

Le comité de pilotage a approuvé la proposition d'utiliser la base de connaissances de l'outil QuestionPoint. Cette suggestion correspond en effet à la finalité naturelle

de l'outil. Elle permet de faire le lien entre le service public et les services à distance et est ainsi créatrice de transversalité. Le groupe projet a pu apporter quelques précisions techniques sur l'articulation de la fonctionnalité « base de connaissances » avec la fonctionnalité « question/réponse ».

Le comité de pilotage s'étant interrogé sur la charge de travail supplémentaire pour les responsables de service public, le groupe projet a précisé qu'il entendait leur rôle comme une coordination nécessaire à la cohérence de la base de connaissances.

2.2. Renforcer la communication par des outils de remédiation

La discussion a essentiellement porté sur le blog du service public. Le comité de pilotage a apprécié particulièrement la souplesse de l'outil, son interactivité et la possibilité de mise en place de liens vers d'autres sites. Il a également souligné le fait que contrairement au forum, cet outil peut créer un espace où pourront être soulevées les questions professionnelles. En effet, malgré l'existence d'une rubrique professionnelle, le forum est devenu un espace extra-professionnel et syndical. D'autre part, le forum n'est consulté que par un certain type de personnel, alors que le blog permet un élargissement de l'espace de partage.

Le comité de pilotage a souligné la nécessité de prendre en compte le problème de la hiérarchisation des informations au sein du blog. Le groupe Enssib a donc précisé que, dans ses propositions, cette fonction était assurée par l'équipe responsable. De plus, il est apparu au groupe que le socle de connaissances de base pour le service public était déjà bien formalisé, par des outils techniques comme le Mémento du service public ou des formations comme le parcours métier « service public ». Le blog s'entend donc comme un outil complémentaire permettant de traiter certains sujets en profondeur et de favoriser les échanges et le partage d'expériences.

La question des services impliqués dans le pilotage du projet et dans l'édition du blog a aussi été posée : étant donné qu'il s'agit d'un blog du service public, le comité de pilotage a indiqué que la responsabilité éditoriale devait être liée à l'organisation actuelle du service public.

En outre, le comité de pilotage a souligné l'importance de la modération dans la conception du blog telle qu'elle est donnée par le groupe projet. La constitution d'un groupe éditorial permet de trouver un équilibre entre la spontanéité du discours et la nécessité de structuration. Le blog se propose en effet d'institutionnaliser un outil qui repose à l'origine sur l'expression personnelle. Le comité de pilotage a approuvé l'idée qu'il n'est pas possible de mettre en place une organisation parallèle qui risquerait de désorganiser la structure en place. Il est néanmoins souhaitable de s'appuyer sur les compétences et appétences du personnel de l'établissement intéressé par ces nouveaux outils, même s'il n'est pas nécessairement impliqué à l'heure actuelle dans l'organisation du service public. De plus, il faudra établir des liens avec les outils déjà existants et veiller à ce que le blog ne devienne pas un doublon du site Biblionautes, ce qui risquerait d'être le cas si le discours était trop centralisé.

Le comité de pilotage a validé la mise en place de « communautés de pratiques » Ces dernières permettent en effet de multiplier les canaux de transmission de l'information et aux discours oraux et écrits de se renforcer mutuellement. Ainsi, l'écrit n'est pas le seul moyen d'expression privilégié et tout agent peut communiquer comme il le souhaite. Les réunions permettront également de redistribuer et d'alimenter les propos contenus dans le blog. Le comité de pilotage a également indiqué que l'intégration des nouveaux venus dans les groupes préexistants pourrait être une richesse supplémentaire pour l'établissement.

2.3. Mise en place et moyens nécessaires

Le comité de pilotage a suggéré que la BnF pouvait être amenée à échelonner la mise en place des différents outils.

D'autre part, si le groupe projet s'est attaché à proposer une plate-forme pour la mise en place du blog, la BnF devra déterminer les modalités de l'intégration d'un tel outil dans sa politique informatique.

L'étendue des notions de culture d'entreprise et de gestion des connaissances faisait du projet un vaste ensemble qui mettait en jeu des acteurs et des outils très divers. Le groupe projet s'est donc attaché à identifier des besoins (traiter ce qui échappe à la collecte, donner de la lisibilité aux outils en place, renforcer l'adhésion à la culture d'entreprises) et à proposer des solutions opérationnelles pour une population « cible », centrale pour la culture d'entreprise : le personnel en contact avec le public. Les outils proposés pour ce personnel répondent aux besoins identifiés globalement pour l'établissement. La démarche suggérée par l'équipe projet pourra ainsi constituer un terrain d'expérimentation et la réflexion pourra, à l'avenir, être étendue à l'ensemble de l'établissement.

Budget réalisé de la prestation

Rubrique	ENSSIB	BnF
----------	--------	-----

- Déplacements

<p>Entre Lyon et Paris</p> <p>1^{ère} visite (20 janvier) : 1 aller-retour X 4 stagiaires</p> <p>1^{er} stage : 1 aller-retour X 6 stagiaires</p> <p>1^{er} stage : 1 aller-retour X 6 stagiaires</p> <p>1^{er} comité de pilotage : 1 aller-retour X 3 stagiaires</p> <p>2^e comité de pilotage : 1 aller-retour X 3 stagiaires</p> <p>3^e comité de pilotage : 1 aller-retour X 3 stagiaires</p> <p>Total : 25 allers-retours SNCF 2^e classe en période de pointe dont 9 à 50% de réduction= 3017,6 €</p>	3230,4 €	
<p>Dans Paris</p> <p>1^{er} stage : 1 « cartes orange hebdomadaires » X 6 stagiaires</p> <p>1^{er} stage : 1 « cartes orange hebdomadaires » X 6 stagiaires</p> <p>Total : 12 « cartes orange » hebdomadaires</p> <p>(Prix unitaire : 15,40 €) = 184,80 €</p> <p>1^e comité de pilotage : 6 tickets RATP</p> <p>2^e comité de pilotage : 6 tickets RATP</p> <p>3^e comité de pilotage : 6 tickets RATP</p> <p>(1,40 € l'unité)</p>		

- Indemnités de stage

<p>1^{ère} visite : 1 jour X 4 stagiaires = 4 jours</p> <p>1^{er} stage : 5 jours X 6 stagiaires = 30 jours</p> <p>2^e stage : 5 jours X 6 stagiaires = 30 jours</p> <p>1^{er} comité de pilotage : 1 jour X 3 stagiaires = 3 jours</p> <p>2^e comité de pilotage : 1 jour X 3 stagiaires = 3 jours</p> <p>3^e comité de pilotage : 1 jour X 3 stagiaires = 3 jours</p> <p>Total : 73 jours (base de remboursement : 3 taux de base soit 8,82 € X 3 = 26,52 €)</p>	1935,96 €	
--	-----------	--

- Traitement des élèves stagiaires

Travail à Paris 1 ^{ère} visite (20 janvier) : 5 h. X 4 stagiaires = 20 heures 1 ^{er} stage : 35 h. X 6 stagiaires = 210 heures 2 ^e stage : 35 h. X 6 stagiaires = 210 heures 1 ^{er} comité de pilotage : 2 h. X 3 stagiaires = 6 heures 2 ^e comité de pilotage : 2 h. X 3 stagiaires = 6 heures 3 ^e comité de pilotage : 2 h. X 3 stagiaires = 6 heures Réunion Isabelle Copin X 2 stagiaires = 4 heures Total : 462 heures	15 336,12 €	
Travail en groupe à Lyon 4 heures x 6 stagiaires x 11 séances = 264 heures		
Travail de recherche et de rédaction : 2 heures X 6 stagiaires X 15 semaines = 182 heures		
Total = 908 heures (taux horaire = 16,89 €)		

- Frais d'impression et de reprographie

300 impressions ENSSIB=15 €	35 €	35 €
1 carte de photocopies ENSSIB= 20 €		
300 impressions BnF		
300 photocopies BnF		
Total général par établissement	20 622,92 €	35 €

Calendrier réalisé : liste des lots et des tâches

Identifiant	Tâche	Durée	Date/échéance	Antériorité	Oui
A. Première approche					
A1	Cours introductif	1 cours	6/01/2005		
A2	Forum des projets, choix du projet	1 journée	17/01/2005	A1	
A3	Rencontre commanditaire	1 journée	20/01/2005	A2	
A4	Cours sur la répartition des rôles	1 cours	03/02/2005		
A5	Répartition des rôles	1 réunion	03/02/2005	A4	
A6	Rencontre avec le tuteur	1 réunion	03/02/2005	A3/A5	
B. Analyse de l'existant					
B1	Délimitation des missions du groupe	6 semaines	CP1	A2	
B2	Repérage des acteurs effectifs ou potentiels	3 semaines	Fin stage 1	A3	
B3	Plan d'action du stage 1	1 semaine	Fin stage 1	B2	
B4	Entretiens	1 semaine	Fin stage 1	B3	
B5	Recueil de documents	3 semaines	28/02/2005	B3	
B6	Elaboration du document de synthèse	1 semaine	28/02/2005	B6	
B7	Réunion de préparation au CP1	1 réunion	28/02/2005	B6	
B8	CP1	1 réunion	03/03/2005	B6/B7	Jarry, Renosi, Corriou
C. Elaboration des scénarios					
C1	Conférence sur le knowledge management	1 réunion	08/03/05	B8	Jarrv.Thuillart. Corriou
C2	Préparation du stage 2, mise en place de stratégies	5 semaines	Début stage 2	B4/B5/B6	
C3	Approfondissement des ébauches de stratégies	1 semaine	Fin stage 2	C1	
C4	Mise en forme des scénarios	5 semaines	07/05/2005	C2	
C5	Elaboration du document de synthèse	1 semaine	06/05/2005	C3	
C6	Réunion préparatoire au CP2	1 réunion	09/05/2005	C4	
C7	CP2	1 réunion	12/05/2005	C4/C5	Jarry, Durrive, Vincent
C8	Réunion de complément d'information sur les services à distance	1 réunion	12/05/2005		Jarry, Durrive
D. Approfondissement du scénario retenu					
D1	Cahier des charges du scénario	3 semaines	02/06/2005	C6	
D2	Elaboration du document du CP3	1 semaine	02/06/2005	D1	
D3	Réunion préparatoire au CP3	1 réunion	02/06/2005	D2	
D4	CP3	1 réunion	09/06/2005	D2/D3	Jarry, Thuillart, Vincent
E. Finalisation					
E1	Préparation du dossier	3 semaines	23/06/2005	D4	
E2	Rédaction de l'article	1 semaine	11/07/2005	E1	
E3	Préparation de la soutenance	1 semaine	11/07/2005	E1/E2	
E4	Soutenance	1 journée	12/07/2005	E3	

Diagramme de Gantt réalisé