

Campus Virtuel des Technologies de l'Information et de la Communication
Université de Limoges
UFR des Sciences & Techniques
123, avenue Albert Thomas
87060 Limoges Cedex

Etude d'opportunité

Institutionnaliser le management de la connaissance
via des communautés virtuelles
pour valoriser la richesse humaine des enseignants du 1er degré

*Application professionnelle du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
Communautés virtuelles et management de l'intelligence collective
via les réseaux numériques*

Présentée et soutenue le 16 septembre 2003

par Jean HEUTTE

Responsable de la formation :

Guy CASTEIGNAU

Membres du jury :

Pierre LEVY
Guy CASTEIGNAU
Béatrix DESMAISON
Roland DUCASSE
Eric GATEAU
Eunika MERCIER
Anita ROSENHOLC

N° étudiant : 20024929

Sommaire

1. Avant propos	4
1.1. A qui s'adresse cette étude ?	4
1.2. Comment lire cette étude ?	4
2. Quelques définitions	4
2.1. Donnée.....	4
2.2. Information	5
2.3. Connaissance	5
2.3.1. Connaissance explicite/tacite : le modèle de NONAKA et TAKEUCHI.....	5
2.3.2. Connaissance critique	6
2.4. Compétence	7
2.5. Communautés virtuelles	7
2.5.1. Communautés d'intérêt : la dissémination de l'information	8
2.5.2. Communautés de pratiques : l'identification des flux de connaissances	9
2.5.3. Communautés de projet : la création collective de valeur.....	9
2.6. Intelligence collective.....	9
2.7. Capital immatériel	10
2.7.1. Capital humain.....	10
2.7.2. Capital organisationnel	10
2.7.2.1. Capital de structure interne.....	10
2.7.2.2. Capital de structure externe	10
2.8. Management de la connaissance (knowledge management).....	11
3. Institutionnaliser le management de la connaissance l'Éducation nationale	12
3.1. Pourquoi ?.....	12
3.1.1. Le renouvellement du personnel	12
3.1.2. L'adaptation l'offre de formation aux besoins	12
3.1.3. La redéfinition des missions de l'encadrement.....	13
3.1.4. L'exigence de qualité	13
3.1.5. La motivation par la mobilité fonctionnelle	14
3.2. Objectifs principaux	15
3.2.1. Minimiser la perte de connaissances et de savoirs au moment des départs en retraite	15
3.2.2. Accompagner les débutants dans le métier	15
3.2.3. Favoriser l'émergence et le repérage des futurs cadres	15
3.3. Quelles connaissances ? Comment ?.....	15
3.3.1. Les connaissances explicites	15
3.3.2. Les connaissances tacites	16
3.3.2.1. Les annuaires	16
3.3.2.2. Les arbres de connaissances	17

3.4.	Les leviers.....	18
3.4.1.	Le temps	18
3.4.2.	La confiance	19
3.4.3.	La reconnaissance.....	21
3.5.	De nouvelles missions à profiler	22
3.5.1.	Expert dans une communauté.....	22
3.5.2.	Animateur de communautés de pratique (ou de projet): CoPmestre.....	22
3.5.3.	Directeur de la gestion des connaissances : CKO (Chief Knowledge Officer).....	23
4.	La conduite du changement.....	23
4.1.	Le "rafting management"	23
4.2.	Motiver dans le service public.....	24
4.3.	Les typologies d'utilisateurs et leurs réactions face au changement	25
4.3.1.	Méthode CAUTIC (Philippe MALLEIN)	25
4.3.2.	Profils d'identité située par rapport aux TIC (Sylvie TAROZZI).....	26
4.3.3.	Types de collaborateurs et motivation dans la fonction publique (HAUSER et CARON).....	27
4.4.	Exemples d'approches méthodologiques.....	28
4.4.1.	Pilotage d'une démarche KM, "Penser global, agir local" (Jean-Yves PRAX).....	28
4.4.2.	Méthode Kalif, pour mutualiser les bonnes pratiques	29
4.4.3.	Management par l'excellence, une entrée dans les démarches Qualité	30
5.	Conclusion	31
5.1.	Une organisation éthique	31
5.2.	Une organisation apprenante	31
5.3.	Le plus beau métier du monde.....	32
	Références bibliographiques	33

1. Avant propos

Dans le cadre de la réforme de l'Etat, de nombreux services de l'Administration Centrale, se préoccupent, s'informent, se documentent sur la mise en place de démarches de gestion de la connaissance et de management par la qualité (sources [ADAE](#)). Dans certains ministères des démarches de fond se mettent en place (finances, équipement, santé...), dans l'Éducation nationale, quelques initiatives sont en cours (sources [France Qualité Publique](#)).

Il semble difficile d'enclencher le cercle vertueux de la mutualisation des savoirs au sein de l'Éducation nationale. Pourtant, les initiatives individuelles sont nombreuses : le foisonnement des communautés d'enseignants sur le Net (en particulier en dehors des serveurs académiques) témoigne d'un potentiel dont l'énergie pourrait être très profitable au service public, si l'institution savait comment la valoriser...

[\[607 listes de diffusion "Enseignement-Recherche" sur Francopholiste\]](#)

1.1. A qui s'adresse cette étude ?

Cette étude s'adresse en particulier aux décideurs en charge de la maîtrise d'ouvrage et du pilotage de l'agence pour la promotion des usages éducatifs et du travail collaboratif, mais aussi aux échelons stratégiques supérieurs : en effet, dans le cadre d'une généralisation (qui ne peut se concevoir sans une volonté affirmée au plus haut sommet hiérarchique), les préconisations pour le pilotage de l'agence pour la promotion des usages éducatifs et du travail collaboratif, pourraient permettre une multiplication (une "nénupharisation") de ce type de projets au sein de l'Éducation nationale, pour étendre le principe de la mutualisation des bonnes pratiques sans le réserver exclusivement au domaine des TICE.

De façon plus générale, cette étude donnera à tous les porteurs de projet (acteurs des services centraux, académiques, départementaux et dans des établissements) des repères pour initier des démarches de management des connaissances via les communautés virtuelles.

1.2. Comment lire cette étude ?

Les différents chapitres de ce document sont conçus pour pouvoir être lus séparément, selon une entrée thématique : cela explique qu'il est possible de trouver certaines répétitions d'un chapitre à un autre.

2. Quelques définitions

2.1. Donnée

Une donnée est un fait discret, brut ; elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel. Elle peut être qualitative (le ciel est bleu) ou quantitative (la température est de 20°C). Il n'y a normalement pas d'intention ni de projet dans la donnée, c'est ce qui lui confère son caractère d'objectivité. (PRAX, 2003¹). Pratiquement c'est un nombre ou un signe, caractère, ou une petite collection ordonnée de ceux-ci.

Certaines données risquant la perte ou la déformation, ou difficiles à rétablir, ou confidentielles, dont l'absence ou la déformation ou divulgation seraient préjudiciables à l'entreprise au vu de ses objectifs sont appelées "données rares".

¹ PRAX Jean Yves, Le manuel du Knowledge Management, DUNOD, 2003

Comme elles peuvent être vitales pour l'organisation, il est essentiel de les identifier et surtout de les protéger de toute perte.

2.2. Information

Une information est une collection de données organisées dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale. La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur, et est donc parfaitement subjective (PRAX, 2003).

Une information est un ensemble limité de données qui a pris un sens chez celui qui le manipule.

2.3. Connaissance

La connaissance est ce qui résout les problèmes. La connaissance est incarnée : elle est la mise en contexte et en performance d'une série d'informations par un individu ou un groupe d'individus. (COLLIN², 2001)

La connaissance est un ensemble d'informations remodelisé, réapproprié par l'esprit humain qui le relie à ses autres connaissances, en vue d'utilisation. Elle est donc toujours en partie subjective (liée à des contextes et des référentiels en partie personnels). Les Connaissances des individus ne sont jamais totalement interchangeables, et ne peuvent totalement se consigner dans des documents.

2.3.1. Connaissance explicite/tacite : le modèle de NONAKA et TAKEUCHI

Dans l'ouvrage de référence, " The knowledge-Creating Company ", NONAKA et TAKEUCHI, deux experts japonais du knowledge management, mettent en évidence que la connaissance se présente sous deux formes différentes : une forme tacite et une forme explicite (BALMISSE, 2003³).

Connaissance explicite

C'est la connaissance formalisée et transmissible sous forme de documents réutilisables. Ce sont les informations concernant les processus, les projets, les clients, les fournisseurs, etc. En d'autres termes, ce sont les documents qui peuvent être capturés (collectés et/ou scannés) et partagés par un système d'information.

Connaissance tacite

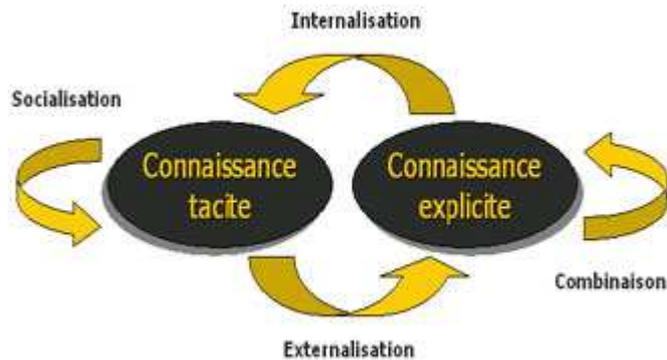
C'est la connaissance que possèdent les individus. Elle n'est pas formalisée et difficilement transmissible. Ce sont les compétences, les expériences, l'intuition, les secrets de métiers, les tours de mains qu'un individu a acquis et échangés lors de relations à l'intérieur et à l'extérieur de son organisation.

NONAKA et TAKEUCHI partent de l'hypothèse que la connaissance est créée à partir des différentes interactions possibles entre connaissances tacites et connaissances explicites.

² COLLIN Richard, Gestion des connaissances et aide à la décision, 2001
<http://perso.wanadoo.fr/michel.grundstein/SeminaireLamsade/Collin/Richard%20Collin.PDF>

³ BALMISSE Gilles, Modèle de NONAKA et TAKEUCHI, 2003, KM center
<http://kmcenter.free.fr/km/nonaka.htm>

Quatre modes de transfert peuvent ainsi être identifiés.



Socialisation : Tacite vers Tacite

La socialisation représente le processus de transmission de connaissances tacites. Il s'agit donc de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Cette transmission peut très bien se faire sans échanges verbaux. En effet, la transmission d'un tour de main s'effectue généralement par l'observation, l'imitation et surtout la pratique. Comme le soulignent NONAKA et TAKEUCHI, la clé pour acquérir une connaissance tacite, c'est l'expérience.

Externalisation : Tacite vers Explicite

L'externalisation est un processus qui permet le passage de connaissances tacites en connaissances explicites, sous la forme de concepts, modèles ou hypothèses. La modélisation d'un concept est très souvent déclenchée par le dialogue et l'échange avec d'autres individus.

Internalisation : Explicite vers Tacite

L'internalisation est le processus de conversion de connaissances explicites en connaissances tacites. Typiquement, cette conversion est un processus d'apprentissage avec des supports, documents, manuels, etc.

Combinaison : Explicite vers Explicite

La combinaison est un processus de création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication.

2.3.2. Connaissance critique

Une connaissance critique est une connaissance rare, risquant la perte ou la déformation, difficiles à rétablir, dont l'absence ou la déformation seraient préjudiciables à l'organisation au vu de ses objectifs.

Comme les connaissances critiques peuvent être vitales pour l'organisation, il est essentiel d'identifier les individus qui les incarnent, avant qu'ils ne fassent défaut.

2.4. Compétence

La compétence ne se manifeste que dans l'activité. L'analyse de l'activité est donc un préalable avant de parler d'analyse des compétences. La difficulté réside dans la hiérarchisation des activités.

Selon Maurice de MONTMOLLIN⁴, la compétence se définit comme : « des ensembles stabilisés de savoirs et de savoirs-faire, de conduites-type, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». Quant à Gérard MALGLAIVE⁵, il la définit comme « les savoirs en acte ».

Et, pour Patrick GILBERT et Michel PARLIER⁶, « la compétence est inséparable de l'action et elle ne peut être véritablement appréhendée qu'au travers de l'activité par laquelle elle s'exprime et dont elle permet la réalisation. Elle est toujours compétence à agir et n'a de sens que par rapport au but que poursuit l'action ».

L'analyse et l'inventaire des compétences nécessaires à l'exercice du métier constituent le référentiel de formation.

2.5. Communautés virtuelles

Selon FORSYTH, une communauté est un groupe d'au moins deux personnes qui s'influencent l'une l'autre à travers des interactions sociales. La communauté est dite "virtuelle" dès que ses membres utilisent les réseaux informatiques (notamment Internet) pour se rencontrer et échanger.

Pour être clair, la communauté est bien réelle, mais les rencontres et les échanges sont délocalisés : ils se font dans un espace virtuel dont la métaphore est manipulable via des ordinateurs connectés en réseau (internet, intranet ou extranet).

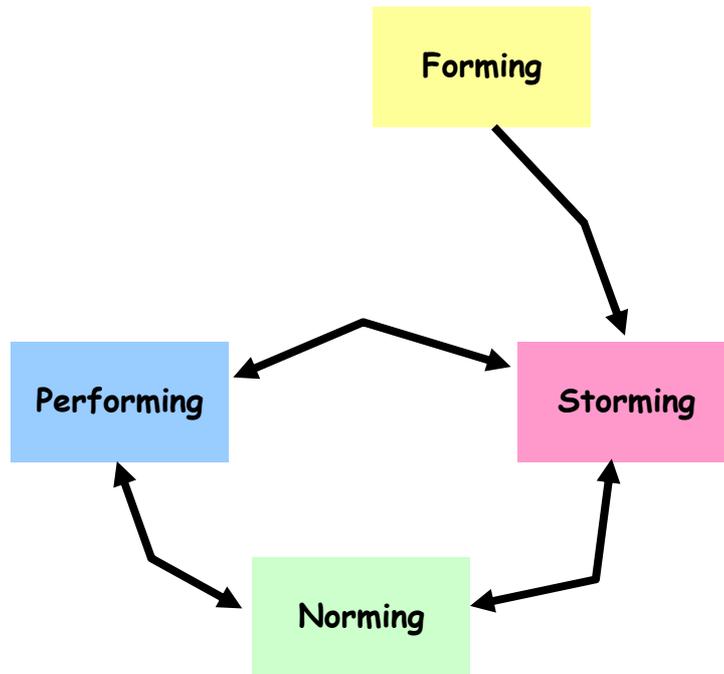
Pour Jean-Yves PRAX, comprendre le fonctionnement des communautés, c'est comprendre les mécanismes de création de valeur dans le société du savoir.

⁴ DE MONTMOLLIN Maurice, L'intelligence de la tâche - éléments d'ergonomie cognitive, Berne, Editions Peter Lang, Science pour la communication

⁵ MALGLAIVE Gérard, Enseigner à des adultes travail et pédagogie, Paris, PUF, 1990

⁶ GILBERT Patrick, PARLIER Michel, « La gestion des compétences » in Personnel n°330, Février 1992

Le modèle de Tuckman :



- **Forming – Naissance du groupe**

Le groupe n'est pas une équipe mais une collection d'individus

- **Storming – Turbulence**

Brainstorming entre les membres ; peut être créatif (innovation, fertilisation) ou destructif (conflit d'idées, luttes d'influence)

- **Norming – Normalisation**

Définition des objectifs du groupe et des contributions de chaque membre. Formalisation de procédures.

- **Performing – Performance**

L'équipe devient un méta-objet à part entière, qui subsume ses membres (PRAX, 2003). Le travail collaboratif permet au groupe de réussir des performances qui dépassent la simple juxtaposition collaborative: la création de valeur est à son maximum.

2.5.1. Communautés d'intérêt : la dissémination de l'information

Ce type de communauté rassemble des individus qui partagent des idées, des croyances, une cause commune ou simplement une proximité propice à l'échange : géographique ou thématique. Ces communautés sont parfois implicites ou informelles. Elles constituent de temps à autre des réseaux souterrains de pouvoir : selon la loi de METCALF, l'influence d'un groupe augmente au carré du nombre de participants !

Les communautés d'intérêt sont ouvertes, elles jouent un rôle particulièrement important dans la dissémination d'information : appartenir à plusieurs communautés d'intérêt permet d'être plus réceptif aux signaux faibles annonceurs d'innovations ou de changements.

2.5.2. Communautés de pratiques : l'identification des flux de connaissances

Dans une communauté de pratique les membres s'identifient par une (des) pratique(s) commune(s) : ils s'engagent à s'entraider, échanger de l'information, apprendre les uns des autres, construire des relations, partager leurs savoir-faire.

La communauté de pratique est informelle et spontanée, mais moins ouverte qu'une communauté d'intérêt : souvent, les individus doivent répondre à certains critères ou être cooptés pour en devenir membre.

Ce sont essentiellement les flux de connaissances qui caractérisent les communautés de pratiques.

2.5.3. Communautés de projet : la création collective de valeur

Une communauté de projet est centrée sur la tâche. Le flux d'information et de connaissance y est important, mais totalement dédié au projet (contrat) : délivrer un rendu, un produit ou une prestation, dans un délai alloué et avec des acteurs qui ont un rôle donné (PRAX, 2003).

Pour être efficace, une communauté de projet ne peut compter trop de membres : 3, 5, 7... Au-delà d'une dizaine (le chiffre 13 est souvent cité comme une limite), il vaut mieux créer des échelons intermédiaires.

2.6. Intelligence collective

Selon Pierre LEVY, c'est une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences."

- **Partout distribuée** : personne ne sait tout, tout le monde sait quelque chose, le savoir est dans l'humanité et non dans une entité transcendante qui organiserait sa répartition auprès de la société.
- **Sans cesse valorisée** : le collectif humain ainsi organisé aurait pour richesse centrale l'humain en personne. Pierre LEVY insiste sur la notion fondamentale *d'économie des qualités humaines*. Ainsi, chaque membre du collectif serait porteur d'une richesse qu'on ne pourrait négliger et qui lui assurerait une place et une contribution uniques au sein du collectif intelligent.
- **Coordonnée en temps réel** : la référence est ici faite au cyberspace, outil de support et de soutien de l'intelligence collective, qui seul permet une communication médiatique à grande échelle.
- **Qui aboutit à une mobilisation effective des compétences** : l'intelligence collective n'est pas qu'un concept théorique ou philosophique, elle peut sous-tendre une nouvelle organisation sociale effective et efficace, basée sur les compétences, le savoir et les connaissances. L'intelligence collective favorise la puissance (dans le sens de " en puissance ", à savoir le potentiel créatif qui existe en chacun de nous) plutôt que le pouvoir (qui, au contraire de la puissance, isole, divise et affaiblit). " La puissance rend possible, le pouvoir bloque. " : Pierre LEVY invite à " désinvestir les hiérarchies " ...

Cette notion de dynamique est d'ailleurs fondamentale, puisque l'intelligence collective serait par nature mouvante, déstructurante. L'adaptation y serait continue, mais aussi moléculaire, donc subjective. Ainsi, on atteindrait à une organisation sociale du collectif qui serait à chaque instant optimale pour chaque individu car constamment recalculée, redessinée de façon unique pour chaque membre. C'est le principe de la " coordination en temps réel ", et l'outil en est le cyberspace. " Le rôle de l'agora virtuelle (...) est ici de contribuer à produire un *agencement collectif d'énonciation* animé par des personnes vivantes. " (CAILLARD, 2001⁷)

⁷ CAILLARD Damien, L'intelligence collective, 2001

http://barthes.ens.fr/scpo/Presentations00-01/Caillard_IntelligenceCollective/intcol.htm

L'intelligence collective a donc les caractéristiques suivantes :

- décentralisation du savoir et des pouvoirs,
- autonomie des individus valorisés en tant que créateurs de sens,
- interactivité constante entre les individus et leur environnement (technique, économique, écologique...) dont les modifications sont perçues et contrôlées en temps réel,
- désagrégation des structures massives au profit d'entités autonomes, petites et conviviales,
- émergence d'une nouvelle convivialité et d'une nouvelle éthique...

2.7. Capital immatériel

Selon Richard COLLIN, dans la société de la connaissance, l'enjeu est la compétitivité liée à l'innovation. De ce fait, la valeur comptable d'une entreprise ou d'une organisation n'est plus du tout significative de sa valeur réelle.

La valeur immatérielle valorise l'avenir : elle prend en compte tous les facteurs qui permettent à une organisation de résoudre rapidement des problèmes (COLLIN, 2001).

Il n'existe pas actuellement de moyen de mesurer et de chiffrer avec exactitude la valeur du capital immatériel d'une entreprise (PRAX, 2003)

2.7.1. Capital humain

Le capital humain entre et sort matin et soir par la porte de l'entreprise : il représente une source de revenu pour l'entreprise mais il n'appartient pas à l'entreprise: l'entreprise n'est pas propriétaire des individus et de leurs compétences, elle les « loue » moyennant un salaire. Le capital humain est une dette de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs. Il doit donc figurer au passif (PRAX, 2003). Le capital humain de l'Éducation nationale est constitué de l'ensemble des compétences incarnées dans toute la chaîne de management, les équipes éducatives, les personnels administratifs et ATOS...

2.7.2. Capital organisationnel

Le capital organisationnel représente la capacité de l'entreprise à combiner ses facteurs immatériels dans des processus, (ou des produits) pour créer de la valeur.

Contrairement au capital humain, le capital organisationnel (ou de structure) est un actif de l'entreprise. Tel savoir-faire peut être formalisé en une méthode ou une marche à suivre qui devient alors propriété de l'entreprise.

2.7.2.1. Capital de structure interne

Le capital de structure interne correspond au talent de l'entreprise à créer de la valeur, à travers son organisation, son management, son innovation et sa capacité en recherche et développement : dans l'Éducation nationale, il s'agirait d'évaluer l'articulation (via toute la chaîne de management) entre la recherche en éducation, l'élaboration et la mise en œuvre des programmes, la formation initiale et continue...

2.7.2.2. Capital de structure externe

Le capital de structure externe correspond à la capacité à mettre en œuvre un relationnel créateur de valeur avec des partenaires externes : dans l'Éducation nationale, les "partenaires externes" sont les élèves, les parents, les collectivités locales, les industriels...

2.8. Management de la connaissance (knowledge management)

De nombreuses définitions (plus ou moins précises) tentent d'expliquer le concept de KM (Knowledge Management), mais la plupart des auteurs le définissent en creux, en déclinant surtout tout ce qu'il ne doit pas être : cela ne permet pas toujours de savoir exactement de quoi l'on parle.

Jean Yves PRAX en propose plusieurs définitions (PRAX, 2003)

- **Définition opérationnelle**

Apporter l'information à la personne qui en a besoin, au moment où elle en a besoin, et sans qu'elle en fasse la demande.

- **Définition stratégique**

Combiner les savoirs et savoir faire dans des process, produits, organisations, pour créer de la Valeur.

- **Définition fonctionnelle**

Manager le cycle de vie de la connaissance : émergence d'une idée formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation

- **Définition financière**

Valoriser le Capital Intellectuel de l'organisation

Globalement, les attentes sont :

- Diminuer la pollution informationnelle
- Ne pas refaire ce qui existe déjà
- Éviter une perte de savoir-faire due à un départ
- Standardiser le geste, les produits, les process
- Faciliter la transversalité

Les finalités du KM :

- Optimiser les process
- Améliorer la prise de décision
- Valoriser les compétences
- Innover

Selon Jean-Yves PRAX, le premier objectif du KM est de créer un sens partagé de l'environnement de travail : On ne manage pas la connaissance collective, on crée les conditions dans lesquelles un collectif peut créer, échanger, transformer, valider, appliquer.

Pour cela, il faut :

- Privilégier les flux aux dépens des stocks
- Mettre l'accent sur les hommes plutôt que sur les outils
- Comprendre le fonctionnement des communautés
- Privilégier une approche systémique

Sachant que la subjectivité, l'affectif, l'émotion, gouverne nos représentations individuelles, le processus de construction collective d'une représentation passe nécessairement par une étape de mise en commun des perceptions, de confrontation, de négociation et de délibération de ces différentes subjectivités : cela nécessite davantage des qualités humaines que des capacités d'analyse.

En ce sens, l'organisation n'est pas tant un système de « traitement de l'information » mais bien de « création de connaissance collective ». C'est là que réside l'enjeu humain du Knowledge Management (PRAX, 2003)

3. Institutionnaliser le management de la connaissance l'Éducation nationale

3.1. Pourquoi ?

3.1.1. Le renouvellement du personnel

Dans les 10 prochaines années, près de la moitié des enseignants (les deux tiers des cadres) partent en retraite. Si cela peut constituer une opportunité pour faciliter de nombreuses réformes, cela peut aussi mettre en péril l'institution, dans la mesure où il y aura simultanément :

- Une nécessité d'identifier les "bonnes pratiques" avant les départs en retraite (limiter la perte en capital humain), ce que l'Éducation nationale ne sait pas faire...
- un besoin de formation initiale très important des "nouveaux", mais manque de formateurs...
- une forte tension sur le marché du travail en raison d'une pénurie de diplômés (inversion de la courbe démographique: les nouvelles générations ne compenseront pas les départs en retraite) : il va être difficile de recruter des jeunes diplômés...
- toutes les administrations, toutes les entreprises seront confrontées à des problèmes de recrutement : risque de mobilité importante, notamment pour les personnels les plus compétents pour lesquels de nombreuses opportunités peuvent s'ouvrir...

Comme de nombreuses administrations et entreprises, l'Éducation nationale risque d'être fortement déstabilisée à partir de 2004/2005, par une forte diminution de son capital immatériel (humain et structurel). Identifier les personnels porteurs de connaissances critiques, et les valoriser peut être un moyen de mieux former les futurs enseignants et de renouveler en interne la chaîne de management. Compte tenu de la période de turbulence qui s'annonce, de la concurrence directe avec les autres secteurs de l'économie (qui seront confrontés eux aussi à des besoins de recrutements importants), il apparaît clairement que la promotion interne permettra d'éviter la fuite des personnels les plus aptes pour des tâches de formation ou d'encadrement, tout en rendant les métiers de l'Éducation nationale plus attractifs (en mettant en évidence un potentiel d'évolution de carrière important) : le management par les connaissances est une réponse à ces attentes.

3.1.2. L'adaptation l'offre de formation aux besoins

Le développement des échanges de pratiques et des services d'assistance pédagogique est clairement identifié comme une nécessité (de GAUDEMAR 1998⁸, SEPTOURS-GAUTHIER 2003⁹, BOTTIN 2003¹⁰), cela correspond à une demande des enseignants aussi bien en formation initiale que continue. Mais les dispositifs peinent à être mis en place faute de personnels capables de faire vivre ce type de dispositifs d'accompagnement et de formation (de GAUDEMAR 1998, SEPTOURS-GAUTHIER 2003).

La mise en place de communautés virtuelles de pratiques peut être une réponse à ces besoins d'une formation (initiale et continue) plus proche des préoccupations professionnelles des enseignants. Dans lesquelles enseignants et formateurs constituent une communauté d'apprentissage (favoriser les interactions entre pairs et experts), reprenant ainsi certaines propositions du rapport "Pour la formation continue du XXIe siècle" (de GAUDEMAR, 1998) :

- Développer fortement des formations sous la forme d'échanges professionnels organisés entre agents à partir de l'analyse de leurs situations de travail ; en faire le principe dominant dans l'organisation des " stages " en réduisant au strict nécessaire la formation cathédrale (*proposition n°8*).
- S'appuyer sur le développement des TIC pour encourager au développement des réseaux permanents d'échanges professionnels (*proposition n°9*).
- Encourager l'auto-formation sous toutes ses formes, notamment par le développement de services ad hoc en ligne (*proposition n°10*).

⁸ de GAUDEMAR Jean-Paul, Pour la formation continue du XXIe siècle : Le rôle possible de l'Éducation nationale dans la formation tout au long de la vie, (octobre 1998)
<http://www.education.gouv.fr/rapport/gaudemar/rapport.htm>

⁹ SEPTOURS Georges, GAUTHIER Roger-François, La formation initiale et continue des maîtres, (février 2003)
<http://www.education.gouv.fr/rapport/iufm03.pdf>

¹⁰ BOTTIN Yves, Mission de réflexion sur le métier d'enseignant : Enseigner en école, un métier pour demain, (février 2002) <http://www.education.gouv.fr/rapport/bottin.pdf>

Une incidence plus forte de la formation sur la carrière des enseignants et sur leur mobilité fonctionnelle (liaison plus étroite avec la gestion des ressources humaines) semble nécessaire (BOTTIN 2003, CHASSARD-JEANBRAU 2002¹¹). Les communautés de pratiques étant des espaces tout à fait propices au jaillissement spontanée des compétences, elles pourraient constituer un moyen d'identifier les personnels les plus aptes à contribuer au renouveau de la formation initiale et continue des enseignants.

3.1.3. La redéfinition des missions de l'encadrement

Il semble nécessaire de redéfinir les missions des corps d'inspection et des chefs d'établissement : relation moins autoritaire et davantage axée sur l'animation des équipes, avec plus de responsabilités dans la gestion des ressources humaines (BOTTIN 2003, DASTE 1999¹²). Dans sa conférence de presse du 2 septembre 2002, Luc FERRY, ministre de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, indiquait qu'il souhaitait une nouvelle articulation entre l'échelon national et l'échelon local, que cela impose de définir une grande politique de l'encadrement, car il faudra davantage de cadres de grande qualité pour piloter intelligemment notre système éducatif. Il faudra notamment des cadres :

- ayant une vision globale des enjeux,
- capables de mobiliser tous les acteurs, de donner du sens à l'action collective,
- de conseiller intelligemment,
- d'évaluer et de réguler,
- d'assurer le va-et-vient entre les différents niveaux de pilotage.

Cependant, certains rapports (PAIR, Haut Comité pour l'évaluation de l'école 2002¹³) regrettent l'impasse dans laquelle se trouve la chaîne de management dans l'Éducation nationale. Tout au long de cette chaîne, les personnels subissent un "harcèlement textuel" (FERRY 2002) dont ils ne perçoivent pas toujours le sens, ce qui génère (à tous les niveaux) des réactions à toute forme de changement.

Le pilotage institutionnel semble en panne : il faudrait pouvoir le sortir du piège dans lequel il s'est enfermé avec le soupçon réciproque qui marque la relation entre les professeurs et l'institution qui les emploie : pour beaucoup d'enseignants, "l'administration" ne reconnaît pas leur travail et ne comprend pas leurs difficultés, alors que pour certains responsables les professeurs profitent d'une liberté excessive pour faire à peu près ce qu'ils veulent. Ceux qui développent cette vision ne se sont-ils pas laissés enfermer dans une impasse ? Car toute tentative pour diriger plus fermement ou contrôler plus rigoureusement le travail des enseignants semble avoir pour effet de renforcer leur méfiance, sans aucun profit pour les élèves. *Dans ces conditions le seul chemin qui reste ouvert est, à l'opposé, celui de la confiance et de la responsabilité : il faut reconnaître et même accroître les libertés pédagogiques des professeurs tout en leur confiant de nouvelles responsabilités à différents niveaux de l'institution.* (OBIN, 2003).

Participer à l'animation, puis prendre en charge une communauté de collègues pourrait constituer pour certains enseignants une prise de responsabilité progressive, qui permettrait à l'institution de leur suggérer ou de leur proposer une évolution de carrière sur des tâches d'encadrement : ayant eux-mêmes vécu des expériences de management axées sur l'animation d'équipes, ces enseignants auront déjà des acquis dans le domaine de la gestion de groupes d'enseignants et surtout une autre vision du rôle de l'encadrement.

3.1.4. L'exigence de qualité

Il s'agit là d'une demande forte de certains parents (et aussi de certains enseignants qui regrettent l'absence de reconnaissance du "mérite", ce qui ne favorise pas l'excellence professionnelle). Quelques institutions, majoritairement dans la formation des adultes (GRETA), l'enseignement supérieur, les grandes écoles, Handiscol... (mais aussi l'enseignement catholique) s'engagent sur des chartes qualité.

¹¹ CHASSARD Yves, JEANBRAU Christian, L'appréciation des enseignants du premier et du second degré : Diagnostic et propositions, (Juin 2002) http://cisad.adc.education.fr/hcee/documents/rapport_Chassard_Jeanbrau.doc

¹² DASTÉ Pierre Rapport sur les missions et les statuts des Inspecteurs d'Académie-Inspecteurs Pédagogiques Régionaux et des Inspecteurs de l'Éducation nationale, (septembre 1999) http://cisad.adc.education.fr/hcee/public/telechar/rapport_Daste.pdf

¹³ Haut Comité pour l'évaluation de l'école, L'évaluation des enseignants des premier et second degrés, (janvier-février 2003) <http://cisad.adc.education.fr/hcee/documents/avis06.pdf>

L'inclusion des « services d'éducation » dans les négociations de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) actuellement en cours au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et les recommandations de l'Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE) sur privatisation de l'enseignement ont suscité une prise de conscience : l'éducation est un marché en pleine expansion, la bataille de la qualité ne fait que commencer.

A plus ou moins long terme, il est tout à fait possible d'imaginer un développement de structures palliatives au service public (en présentiel et/ou à distance) auprès desquelles les parents, moyennant finance, pourraient "offrir" à leurs enfants les enseignants jugés les plus compétents (qui seraient managés par un encadrement capable de valoriser ce capital humain).

La mise en concurrence du service public d'éducation va s'accroître : tarder à s'engager dans une démarche qualité pourrait priver l'institution de ses personnels les plus expérimentés.

S'il est communément admis que 80% des causes de non-qualité sont imputables à l'action de l'encadrement, 20% le sont à celle des opérationnels (ALIECIAN, 2002¹⁴). La marge de progression dans l'Éducation nationale est potentiellement importante (avec le renouvellement dans les dix années à venir de 67% de l'encadrement et 45% des opérationnels), à condition de pouvoir procéder à des recrutements de qualité et de pouvoir conserver les éléments les meilleurs.

Une démarche Qualité Totale, notamment via le modèle récent de l'EFQM (European Foundation for Quality Management) peut être complètement reprise dans le sens de la mise en œuvre d'une démarche de progrès permanent par le management des connaissances et compétences et montre clairement les missions du management (PRAX, 2003).

3.1.5. La motivation par la mobilité fonctionnelle

C'est la facilité avec laquelle il est possible de quitter une fonction et le potentiel d'évolution qui rend un métier attractif. De nombreux textes officiels (Circulaires du 23 février 1989, 3 juin 1998, Comité interministériel pour la réforme de l'Etat du 12 octobre 2000, Projet de loi de finances pour 2003) considèrent qu'il est vital de "valoriser le remarquable potentiel humain dont disposent en France les administrations, d'autre part, de faciliter les déroulements de carrière des agents qui doivent accéder à des tâches correspondant davantage à leurs qualifications et à leurs compétences professionnelles."

Dans les années à venir, les problèmes de recrutement seront cruciaux et, avant même de penser à leurs modalités, il sera impératif de savoir rendre attractif le métier sur lequel ces recrutements débouchent (PAIR, 1998¹⁵) car le partage du vivier de diplômés est souvent défavorable à l'Éducation nationale (sauf en période de fort chômage) (SEPTOURS-GAUTHIER, 2003). Pour rendre attractifs les métiers de l'Éducation nationale, la mobilité est un argument essentiel, car cela permet de favoriser l'émergence de ceux qui apparaissent comme les plus aptes et qui désirent prendre des fonctions de responsabilité particulière dans le système éducatif (PAIR, 1998). La mobilité fonctionnelle peut aussi être un moyen, le cas échéant, de proposer le choix d'une reconversion vers une autre administration pour certains maîtres qui ne souhaitent (ou ne peuvent) plus enseigner en présence d'élèves, sans pour autant vouloir quitter le service public (BOTTIN, 2003).

La valorisation par la mobilité fonctionnelle, sur l'ouverture aux tâches transversales et d'animation, constitue une prise de responsabilité qui doit s'inscrire dans une démarche de formation continue (PAIR, 1998).

Les communautés virtuelles constituent des espaces favorables à l'expression du potentiel humain et aux prises de responsabilités. Elles favoriseront l'émergence des individus ayant capacité à aider l'institution à affronter l'avenir.

¹⁴ ALECIAN Serge, La problématique qualité (2002) <http://www.innovence.fr/index1.php?url=51>

¹⁵ PAIR Claude, Rénovation du service public de l'Éducation nationale : responsabilité et démocratie, (février 1998) <http://www.education.gouv.fr/rapport/pair/default.htm>

3.2. Objectifs principaux

3.2.1. Minimiser la perte de connaissances et de savoirs au moment des départs en retraite

Il est difficile d'imaginer que tous les enseignants (et tous les cadres) qui partiront en retraite n'ont acquis aucun savoir-faire professionnel au cours de leur carrière. Nombre de ces compétences sont inconnues : c'est d'ailleurs certainement la raison pour laquelle il est si difficile de former un enseignant *ex cathedra*...

Identifier, valoriser et transmettre les compétences cruciales acquises par tous les personnels appelés à partir en retraite doit devenir une priorité, afin de minimiser la perte en capital immatériel du service public d'éducation.

3.2.2. Accompagner les débutants dans le métier

L'institution tente de mettre en place différents dispositifs d'accompagnement des enseignants en début de carrière. L'une des pistes régulièrement évoquées pour compléter leur formation professionnelle consisterait à généraliser l'appui apporté à l'enseignant débutant par un collègue expérimenté. Cette forme de tutorat, conçue comme un guide vers l'autonomie, constituerait aussi un premier recours en cas de difficulté.

Les communautés virtuelles sont une des réponses possibles à ce besoin. Elles peuvent réellement faciliter l'entrée dans le métier et l'apport aux enseignants débutants de l'aide et de l'accompagnement dont ils ont besoin.

Via des communautés de pratiques, il s'agira de leur donner la possibilité d'acquérir et de partager l'expérience et le savoir-faire d'enseignants confirmés : cela permettra de changer les modalités de la formation initiale et continue en donnant davantage de place à l'organisation des échanges professionnels entre enseignants.

3.2.3. Favoriser l'émergence et le repérage des futurs cadres

Pour rendre attractifs les métiers de l'Éducation nationale, la mobilité est un argument essentiel. Les communautés virtuelles constituent des espaces favorables à l'expression du potentiel humain et aux prises de responsabilités. En cela elles favoriseront l'émergence de ceux qui apparaissent comme les plus aptes et qui désirent prendre des fonctions de responsabilité particulière dans le système éducatif : les individus ayant capacité à assumer des missions de formation ou d'encadrement.

Participer à l'animation, puis prendre en charge une communauté de collègues pourrait constituer pour certains enseignants une prise de responsabilité progressive, qui permettrait à l'institution de leur suggérer ou de leur proposer une évolution de carrière sur des tâches d'encadrement : cela revient à placer la gestion des ressources humaines au centre des préoccupations de l'institution, pour palier au départ en retraite des cadres par la promotion interne.

3.3. Quelles connaissances ? Comment ?

3.3.1. Les connaissances explicites

Tous les enseignants interrogés répondent que le partage de fichiers informatiques est ce qui leur coûterait le moins. Les supports de cours et outils de gestion de la classe sont déjà souvent mis à disposition spontanément sur des serveurs non institutionnels (le "Net des cartables", par exemple propose une banque de plus de 600 ressources). Il pourrait aussi être intéressant de mettre à disposition des enseignants, les mémoires professionnels PE (concours interne et externe pour devenir Professeur des Ecoles) et mémoire de CAFIPEMF (Certificat d'Aptitude à la Fonction d'Instituteur Professeur des Ecoles Maître Formateur), comme le proposent déjà certains serveurs non institutionnels : même si ces documents ne correspondent pas toujours à la description fidèle d'une pratique, ils constituent malgré tout une forme d'analyse ou en tout cas de réflexions de professionnels sur l'exercice de leur métier.

Pour beaucoup, dans la mesure où ces fichiers sont déjà réalisés, la plupart des freins à ce partage sur des serveurs institutionnels sont d'ordre psychologique :

- le manque d'intérêt ("Qu'est-ce que j'y gagne ?")
- le manque de confiance ("Si je donne, suis-je sûr de recevoir ?")
- le manque de reconnaissance de la valeur individuelle ("Au bout du compte qui saura que j'ai contribué ?")
- la peur d'être jugé ("Ai-je réellement le droit à l'erreur ?")

Un élément fort (même s'il n'est pas toujours clairement exprimé) est la validation par les corps d'inspection. "Pourquoi me risquer à m'humilier en soumettant un travail dans lequel je me suis investi personnellement, s'il y a le moindre risque de rejet ?... Dans le doute je préfère m'abstenir..."

Enfin pour la pérennité de la mutualisation, l'élément le plus critique est le facteur temps : "Je suis déjà débordé dans mon travail de préparation : pourquoi offrir de mon temps personnel à l'institution ?"

3.3.2. Les connaissances tacites

Il est illusoire d'imaginer pouvoir enfermer tous les savoir-faire de la professionnalité enseignante dans des fichiers informatiques. Formaliser sa pratique par un écrit :

- prend beaucoup de temps
- demande beaucoup d'objectivité
- expose au jugement

La plupart des enseignants interrogés à ce sujet affirment ne pas en avoir la volonté, beaucoup doutent d'avoir les capacités nécessaires pour formaliser correctement leur pratique : soit ils pensent "faire comme tout le monde" (donc à leurs yeux cela ne présente pas d'intérêt), soit ils estiment mettre en œuvre une démarche "trop instinctive pour être formalisée". Il faut aussi reconnaître que les meilleurs enseignants sont ceux qui "perçoivent les besoins et les attentes des élèves" comme un 6^e sens : comment leur demander de formaliser cet état de veille qui est variable suivant la maîtrise disciplinaire, didactique ou relationnelle qu'ils ont développée ?

Selon Richard COLLIN et Jean-Yves PRAX, il n'est en plus pas réellement sûr que cela soit utile : passer beaucoup de temps à formaliser finement des connaissances tacites ne rend pas ces connaissances plus facilement exploitables. S'il est important d'identifier les individus porteurs d'une expertise, lire leur compte-rendu n'assure pas nécessairement la valorisation des bonnes pratiques : "Plutôt que de chercher à apprendre à résoudre mon problème (actuel) en étudiant comment un expert a réussi à résoudre le sien (ancien), je vais directement contacter cet expert pour qu'il m'aide à résoudre mon problème maintenant". De par ses compétences et son expérience, l'expert est capable d'aider à résoudre des problèmes inédits, la résolution de ces problèmes renforce son expertise et aide celui qui l'a contacté à être plus rapidement efficace.

Plutôt que de chercher des informations pour construire mes savoirs tout seul, je vais chercher à entrer directement en contact avec ceux qui savent...

Le knowledge management s'appuie davantage sur une idée de partage et moins sur une idée de capitalisation et d'accumulation : c'est dans le partage que se crée la valeur, la richesse...

3.3.2.1. Les annuaires

L'annuaire est le premier outil qui permet aux membres d'une communauté de se connaître et d'identifier les forces (les "experts") en présence...

Un "expert" est quelqu'un qui s'identifie (ou qui est identifié) comme étant capable d'apporter de l'aide pour résoudre un problème dans un domaine particulier : un domaine d'expertise.

Sur l'annuaire de la communauté, il est important que chaque membre soit présenté comme "expert" dans au minimum un domaine, même si ce domaine est très restreint (il paraît inconcevable qu'un professionnel quel qu'il soit n'ait pas développé au moins un savoir ou savoir-faire). La diversité des domaines d'expertise constitue la première richesse d'une communauté, leur inventaire (et surtout l'identification des individus qui les incarnent) est essentiel pour le bon fonctionnement d'une communauté.

3.3.2.2. Les arbres de connaissances

Il s'agit d'un concept développé par Michel SERRES, Michel AUTHIER et Pierre LEVY. L'arbre de connaissances permet une représentation, sous la forme d'image électronique, dans laquelle :

- chacun voit **l'intégralité des richesses** du groupe
- chacun perçoit **sa richesse** au milieu de celles du groupe
- chacun peut solliciter les autres dans l'arbre afin de **mobiliser et de partager** des connaissances et des compétences.

Un Arbre de Connaissances est une image globale des richesses disponibles dans une communauté, une représentation structurée des diverses réalités (connaissances, compétences, opinions, évènements, projets, besoins, etc.) vécues par un groupe de personnes.

Les Arbres rendent visibles les connaissances portées par un collectif et favorisent leur partage, dans tous types d'organisations. Construire un Arbre n'est pas un objectif en soi, c'est un moyen de mobilisation des individus pour la réalisation de projets.

C'est un outil de **reconnaissance de l'identité de chacun** et un outil de **valorisation du groupe et des individus** qui rend visibles les **interactions** entre les individus et le groupe.

C'est aussi un **remarquable outil de pilotage et de simulation** :

- visualiser dynamiquement les connaissances de l'ensemble de l'organisation, identifier les individus possédant des connaissances critiques.
- composer rapidement des équipes composées d'individus complémentaires pour résoudre un problème donné
- évaluer les compétences qui font défaut en anticipant sur un problème à venir (déterminer s'il est "rentable" de former en interne et dans ce cas qui former, ou s'il vaut mieux faire appel à des ressources externes)

Les éléments d'un Arbre de Connaissances :

Les arbres sont constitués d'éléments appelés brevets. À chaque individu est associée une liste **ordonnée** de brevets. C'est à partir de ces listes qu'un logiciel comme **Gingo** produit l'arbre "automatiquement", à l'aide d'un algorithme mathématique.

Pour construire l'Arbre, chaque partenaire crée son blason à l'aide de brevets, chaque blason étant la représentation des connaissances d'une personne (physique ou morale) dans l'Arbre des Connaissances du groupe, constitué par l'ensemble des brevets. Chaque personne décrit en brevets ses centres d'intérêts, ses expériences, ses savoir-faire et/ou exprime ses besoins et ses aspirations, ce qui constituera son blason.

Ensuite, tout consultant de l'arbre a une image vivante des connaissances, des activités, des aspirations et/ou des besoins de la communauté, de la façon dont ces brevets sont distribués dans la communauté (partage ou rareté) et de leur importance à la fois générale et individualisée, ce qui permet de repérer les forces et les faiblesses du groupe et des individus.

Chacun peut distinguer dans l'Arbre commun son blason où figurent ses connaissances, ses caractéristiques, ses domaines de compétence. En même temps, il prend connaissance de son rapport au collectif, de ses singularités et de ce qu'il partage avec les autres.

Exemple d'expérimentation entre Trivium et l'IUFM de Lorraine

<http://www.formatice.lorraine.iufm.fr/form@tice/animateurs%5Cadc.htm>

En synergie avec les besoins de la société les directives ministérielles insistent de plus en plus sur les nécessités de former les personnels, les étudiants et les élèves aux TICE. L'acquisition des connaissances et l'organisation de la formation sont soumises à de nouvelles exigences. Grâce à la SD TETIC, l'IUFM de Lorraine a mis en place depuis 3 ans un dispositif novateur de mutualisation des connaissances. Trois grands axes de développement sont possibles dans un principe de Réseau d'Entraide et de Ressources.

- Une problématique de collaboration des Animateurs d'établissement
- Une problématique de mise en oeuvre du B2I (Brevet Informatique et Internet).
- Une nouvelle approche de l'aide individualisée

3.4. Les leviers

3.4.1. Le temps

C'est le premier obstacle, en tout cas celui qui revient le plus souvent.

Offrir du temps en "échange" de la compétence et du savoir des enseignants les plus expérimentés, pourrait être un élément important.

Pistes possibles :

Initier la démarche :

- Utiliser des stages R1+1 (stage de 4 jours avec retour 4 jours à une autre période de l'année)

Inconvénient : par manque de moyens de remplacements, de nombreux stages "retour" sont supprimés au cours de l'année.

- Utiliser les semaines de stages en responsabilité des professeurs stagiaires en IUFM, pour initialiser la démarche Profiter des périodes de stages longs (3 fois 3 semaines dans l'année) pour dédier des FCA (Formation Contrat Action) pour initier des démarches de travail collaboratif via des communautés virtuelles

Inconvénient : les professeurs stagiaires ne peuvent remplacer que des enseignants travaillant à plein temps et sur des postes "ordinaires" (puisque'ils sont en stage pour mettre en pratique les apports théoriques reçus en formation) : l' AIS, les écoles ayant des organisations expérimentales (postes à profils particuliers) sont exclus de ce type de stages, alors qu'ils constituent des viviers naturels d'innovation...

Pérenniser la démarche :

- Prendre sur le temps dédié à la "27^e heure"

Considérer qu'un enseignant peut être soustrait à certaines obligations (animation/conférences pédagogiques, conseils d'école, de maîtres ou de cycle) dans la mesure où il contribue autrement et ailleurs

Inconvénient : ce temps déjà largement insuffisant pour les enseignants les plus volontaires et préjudiciable pour le travail par cycle ou en équipe dans les établissements.

- Prendre sur le temps de la formation continue

Considérer que la prise de responsabilité, l'approfondissement de notion et le travail collaboratif entre enseignants constitue une démarche de formation continue. Après une période de sensibilisation aux méthodes et aux outils (R1 ou FCA), il faudrait revoir la notion de "stage", pour l'étaler sur une durée plus longue (par exemple R2 pourrait correspondre à une journée de remplacement par mois pendant 8 mois)

Inconvénient : la gestion des remplacements sur de si courtes périodes plusieurs fois dans l'année : planification contraignante.

- Dédier un à deux remplaçants par bassin d'éducation, pour des décharges pédagogiques

Dans chaque bassin, le collège des Inspecteurs de l'Éducation nationale (en GRH décentralisée) peut décharger sur la base d'un quart temps (une journée par semaine) 4 ou 8 enseignants sur une période donnée (1, 2 ou 3 trimestres), contractualisés avec les enseignants qui ont un projet de travail collaboratif.

Inconvénient : bien souvent, de novembre à mars, le manque de moyen de remplacement ne permet déjà plus de remplacer tous les enseignants malades et de nombreux stages doivent être supprimés.

Variante : le collège des Inspecteurs de l'Éducation nationale de chaque bassin soumet (chaque trimestre) à l'Inspecteur d'Académie-Directeur des Services Départementaux de l'Éducation nationale le projet contractualisé avec les enseignants qui souhaitent travailler en collaboration. C'est l'Inspecteur d'Académie-Directeur des Services Départementaux de l'Éducation nationale qui attribue les décharges pour "missions exceptionnelles".

3.4.2. La confiance

La confiance est un facteur déterminant de la performance collective et en particulier dans le cas des communautés virtuelles ou/et d'équipes dont la production est à forte intensité immatérielle, comme c'est le cas dans le partage de connaissances.

Au cours de ses missions de knowledge management, Jean-Yves PRAX a pu interroger un certain nombre de professionnels de tous niveaux sur la question : « qu'est-ce qui favorise (ou empêche) le partage de connaissance dans un groupe de travail ? » Tous ont spontanément insisté sur le caractère primordial de la confiance dans une équipe et ils ont précisé les facteurs susceptibles de la créer :

Réciprocité (jeu gagnant-gagnant)

J'accepte de donner mes idées, mon ingéniosité, mon expérience au groupe, mais j'attends que les autres membres en fassent autant ; chacun veille à respecter un équilibre en faveur d'une performance collective. Ce mécanisme de surveillance exclut le « passager clandestin », c'est à dire celui qui à l'intention de recueillir les fruits du travail du groupe sans y avoir vraiment contribué.

Paternité (identité, reconnaissance)

J'accepte de donner une bonne idée à mon entreprise, et de voir cette dernière transformée en une innovation majeure ; mais je ne tolérerais jamais de voir l'idée signée du nom de mon chef à la place du mien. Il s'agit d'un fort besoin de reconnaissance de la contribution d'un individu au sein d'un groupe.

Rétroaction (feed-back du système)

L'erreur est la première source d'apprentissage ; à condition d'avoir un feed-back du système. L'enfant apprend par un processus répétitif de type essai-erreur-conséquence :

- **essai** : il faut que l'organisation encourage les initiatives, les « stratégies tâtonnantes » afin de développer l'autonomie et la créativité ; comment un enfant apprendrait-il à marcher, s'il avait peur d'être ridicule ?
- **erreur** : elle doit être documentée et communiquée (feed-back) ; la conséquence la plus immédiate sera d'éviter aux autres de la reproduire !
- **conséquence** : c'est le point le plus fondamental ; un système est apprenant dans la mesure où il délivre à l'individu le feedback sur son action, ce qui lui permet immédiatement d'évaluer l'impact de son action sur le système. C'est ce qui pose problème dans les très grandes organisations : l'individu peut faire tout et son contraire, dans la mesure où il n'a jamais de réponse du système, il ne saura jamais évaluer le bien-fondé de ses actions et progresser.

Dans un groupe, l'erreur doit être admise, c'est un signe très fort de la confiance et du fonctionnement effectif du groupe. En revanche on ne devrait jamais laisser quelqu'un la dissimuler.

Sens (unité de langage, de valeurs)

Une connaissance strictement personnelle ne peut être partagée que par l'utilisation d'un code et d'une syntaxe connue d'un groupe social, qu'il soit verbal ou non verbal, alphabétique ou symbolique, technique ou politique En

faisant partie de la mémoire collective, le langage fournit à chaque individu des possibilités de son propre développement tout en exerçant un fort contrôle social sur lui. Ainsi, le langage est à la fois individuel, communicationnel et communautaire.

Mais ce n'est pas tant un problème de traduction que de sens : dans une conversation, deux interlocuteurs peuvent arriver à partager des mêmes points-de-vue s'ils établissent un processus de coopération : écoute active, participation, questionnement, adaptation sémantique, feed-back, reformulation. En effet, si le mot, comme symbole collectif, appartient à la communauté linguistique et sémantique, le sens qu'il recouvre est purement individuel car il est intimement lié à l'expérience et à l'environnement cognitif dans lequel se place l'individu.

Dans l'Éducation nationale, la confiance est souvent intimement associée à la possibilité ou non de pouvoir prendre des responsabilités.

- *pour les enseignants*

La validation institutionnelle des ressources est un moment critique : beaucoup d'enseignants préfèrent ne pas contribuer plutôt que de passer sous les fourches caudines de la validation par les corps d'inspection.

Comme le recommande Jean-Pierre OBIN dans son rapport, il faut faire du métier d'enseignant un métier d'intellectuel, un métier relationnel plus ouvert et un métier de concepteur et de cadre responsable.

Ainsi, la première validation pourrait être une validation entre pairs : quand un enseignant pense avoir réalisé une ressource intéressante, il contacte au moins deux de ces collègues pour avoir leur avis (le principe de la validation entre pairs est celui qui est couramment utilisé à l'Université, il peut être valorisant de s'en inspirer pour l'ensemble des enseignants). Il est certainement souhaitable de laisser les enseignants s'organiser entre eux en fonction de leurs affinités. Il suffirait pour cela de leur montrer des outils gratuits en ligne qui permettent de créer très rapidement et de façon autonome des communautés virtuelles.

Si les collègues contactés pour la relecture trouvent la ressource suffisamment aboutie pour être mutualisée telle quelle, cette ressource peut être proposée sur un espace institutionnel avec le nom de l'auteur et le nom de chaque relecteur. Si une réécriture est nécessaire, la ressource est considérée comme co-produite, les noms des contributeurs sont indiqués dans l'ordre, en fonction de la charge de travail qui a été assumée par chacun (comme pour les articles universitaires).

Afin de ne pas bloquer les contributions volontaires, il serait certainement opportun de suggérer une validation *a posteriori* par les corps d'inspection, comme cela se fait déjà pour les journaux d'école et certains sites internet.

Selon Richard COLLIN, si l'enjeu de l'entreprise est d'aller vite et d'innover, il vaut mieux faire le pari de ne pas mettre de système de contrôle : cela coûte moins cher en termes de performance que d'en mettre un...

Une fois la ressource mise à disposition sur le serveur institutionnel, donner la possibilité de porter une appréciation ou un commentaire sur la qualité ou l'usage possible d'une ressource (compter sur le nombre de téléchargement et une appréciation moyenne...) serait un moyen discret de séparer le bon grain de l'ivraie : cela reviendrait à considérer que c'est l'usage qui fait la preuve de la pertinence d'une ressource.

- *pour les Inspecteur de l'Éducation nationale*

La confiance doit s'appliquer à tous les niveaux. Il est essentiel dans cette redistribution que le management intermédiaire ne soit pas oublié, si non c'est là que se cristalliseront tous les blocages.

Il serait certainement souhaitable de poursuivre et d'accentuer les responsabilités transversales des IEN sur les bassins (TICE, langues, arts plastiques, violence...) dans le cadre d'un travail collégial, en leur donnant capacité de pouvoir mobiliser des "équipes projet", sur un temps donné, à l'échelle d'un bassin d'éducation (ou regroupement de circonscriptions d'IEN).

Autres pistes possibles : étendre les prérogatives des Contrats Educatifs Locaux, décentraliser certaines responsabilités (GRH, plan local de formation, carte scolaire...) au niveau des bassins d'éducation (ou regroupement de circonscriptions d'IEN).

- *pour les équipes de circonscription*

Multiplier les missions transversales sur les bassins ("sortir" en partie les conseillers pédagogiques et les enseignants formateurs TICE des circonscriptions pour travailler en équipe de bassin, sur des projets permettant de tirer au maximum le potentiel de chacun)

Libérer les énergies en limitant les problèmes relationnels entre les personnels, permettre à chaque IEN de pouvoir compter sur les personnels les plus aptes pour résoudre un problème particulier à l'échelle du bassin.

Comme les IEN, les Conseillers pédagogiques, les coordonnateurs REP, les animateurs langues et les enseignants formateurs TICE ne sont pas tous du même moule, ils ne sont pas "interchangeables", ils ont parfois des aptitudes particulières qui peuvent être indispensables sur certains projets (qui peuvent faire défaut d'une circonscription à l'autre), mais ils peuvent aussi se trouver parfois avec des tâches qui ne correspondent pas à leurs aptitudes et qui risquent de leur prendre beaucoup de temps, pour ne pas être faites correctement.

Pour les enseignants formateurs TICE, c'est impératif : un seul référent isolé sur un secteur donné ne peut à lui seul être opérationnel sur tous les problèmes informatiques (dans la mesure où il n'est pas technicien) ou pédagogiques (pour les mêmes raisons que les conseillers pédagogiques).

Cette mobilité des équipes de circonscription à l'échelle d'un bassin d'éducation permettra aussi de diversifier les projets proposés et les regards portés sur les enseignants de chaque circonscription, ce qui favorisera le repérage des aptitudes et des compétences individuelles.

3.4.3. La reconnaissance

Il est entendu que dans les services publics, cette reconnaissance peut difficilement s'exprimer de façon sonnante et trébuchante... Cependant, accepter de reconnaître la valeur individuelle, les talents particuliers est le premier moteur.

A l'occasion d'un entretien "vision stratégique du décideur", l'interlocuteur déclare : "L'Éducation nationale ne sait toujours pas gérer ses ressources humaines, nous sommes encore très loin de la gestion des richesses humaines".

Pour cela, il faudrait :

- Garantir le respect de la propriété intellectuelle et du droit moral des auteurs

De nombreux enseignants indiquent qu'ils ont arrêté de contribuer volontairement à certains travaux ou projets institutionnels, le jour où ils ont constaté que leur nom ne figurait pas ou plus sur les documents finaux (quand il n'avait pas été remplacé par celui de leur responsable hiérarchique). Il faudrait que l'institution prenne l'habitude de contractualiser les usages autorisés par l'auteur des ressources qu'il propose.

- Sortir d'une logique comptable strictement quantitative, pour introduire une gestion qualitative des personnels.

Reconnaître que tous les personnels ne sont pas interchangeables, qu'ils ont des compétences et des talents particuliers qui méritent d'être identifiés et valorisés car ils peuvent être la source d'une motivation qui pousse les individus à se dépasser. Prendre en compte ces paramètres permettrait de composer des équipes plus efficaces et plus performantes.

- Valoriser les compétences par la mobilité fonctionnelle : vers une gestion plus dynamique des personnels...

Ces recommandations sont connues et rappelées régulièrement dans de nombreux textes officiels (Circulaires du 23 février 1989 et du 3 juin 1998, Comité interministériel pour la réforme de l'Etat du 12 octobre 2000, Projet de loi de finances pour 2003) : la mobilité professionnelle, tant géographique que fonctionnelle, au sein de l'administration garantit une plus grande efficacité des services publics, en même temps qu'elle contribue à enrichir la carrière d'un fonctionnaire.

La gestion prévisionnelle devrait s'articuler avec une plus grande souplesse dans le recrutement et l'affectation des personnels, une meilleure évaluation des aptitudes et une plus grande reconnaissance du mérite propres à optimiser les évolutions professionnelles en fonction de celles des besoins. En bon gestionnaire de ses ressources humaines, l'institution pourrait proposer (et financer) des formations susceptibles de valoriser les compétences professionnelles de ses personnels (en fonction d'aptitudes identifiées) et leur permettre de mettre en oeuvre un projet personnel de carrière : pour favoriser leur mobilité et pour adapter la fonction publique aux évolutions des missions des ministères comme aux besoins de leurs usagers.

Les communautés virtuelles peuvent être le moyen d'identifier les individus porteurs de talents particuliers, de les reconnaître et de les valoriser.

3.5. De nouvelles missions à profiler

3.5.1. Expert dans une communauté

Un "expert" est quelqu'un qui s'identifie (ou qui est identifié) comme étant capable d'apporter de l'aide pour résoudre un problème dans un domaine particulier : un domaine d'expertise.

Sur l'annuaire de la communauté, chaque membre doit être identifié comme "expert" dans au minimum un domaine, même si ce domaine est très restreint : selon le principe cher au concept de l'intelligence collective, "Tout le monde sait un peu, personne ne sait tout...", il paraît inconcevable qu'un professionnel quel qu'il soit n'ait développé aucun savoir ou savoir-faire...

La diversité des domaines d'expertise constitue la première richesse d'une communauté, leur inventaire (et surtout l'identification des individus qui les incarnent) est essentiel pour le bon fonctionnement de cette communauté. Les experts s'engagent à collaborer s'ils sont sollicités par un (ou plusieurs) membre(s) de la communauté. Les domaines d'expertise ne sont pas figés, au fur et à mesure de l'évolution de la communauté, chaque membre doit pouvoir en actualiser le descriptif. Pouvoir les faire connaître aux autres membres de la communauté via un arbre de connaissances serait idéal.

Certains experts (les plus impliqués ou les plus participants) peuvent servir de **relais** entre l'animateur et le reste des membres de la communauté. Les relais permettront à l'animateur de démultiplier son action au niveau des entités géographiques par exemple et d'assurer un feed-back permanent.

3.5.2. Animateur de communautés de pratique (ou de projet): CoPmestre

La majorité des études montrent que l'animateur joue un rôle essentiel dans la vitalité d'une communauté. Doté de grandes qualités relationnelles, il régule et relance au quotidien la vie de la communauté. Son rôle est capital dans toutes les phases tout au long de la vie de la communauté : lancement, accompagnement, pérennisation... Il a également un rôle d'intermédiaire des connaissances : il sait identifier les besoins (ou les manques) des membres de la communauté et sait trouver l'information qu'elle soit détenue par un autre membre ou qu'elle soit disponible quelque part dans l'organisation (ou en externe).

Selon Jean-Yves PRAX, il faut considérer que l'animation peut prendre 25 à 50 % de son temps, essentiellement pour les activités suivantes au sein de la communauté :

- Identifier les questions et les enjeux importants dans le domaine
- Planifier et faciliter les événements (c'est l'aspect le plus "visible" de son rôle)
- Créer des liens informels entre les membres, décloisonnant les frontières entre les unités opérationnelles
- Manager l'interface entre la communauté et les organisations de rattachement des membres.
- Aider à construire la base de connaissance, incluant les bonnes pratiques, outils et méthodes, comptes rendus d'événements, leçons à tirer...
- Evaluer la "santé" de la communauté, la contribution des membres, l'organisation du fonctionnement.

Les qualités attendues :

- Crédibilité en ce qui concerne la connaissance du domaine de la communauté, passionné par le domaine, bon praticien mais pas expert (son rôle est de lier les individus, pas de donner les réponses)
- Relationnel fort et étendu auprès des membres de la communauté
- Bon communicateur, charisme, capacité à détecter les modalités sociales de fonctionnement d'un groupe
- Sens politique permettant de relier l'intérêt propre de la communauté avec celui de l'entreprise
- Intérêt personnel à prendre en charge le leadership.

Selon Jean-Yves PRAX, souvent les CoPmestres sont des quadras, qui voient dans leur mise en réseau avec de nombreux experts un levier pour leur développement personnel.

Il semble difficile de "former" un CoPmestre, il est certainement plus facile de chercher à les repérer en interne et de leur proposer ce type de responsabilité, pour l'intégrer dans leur temps de service : coordonnateurs REP, animateurs langues, animateurs informatiques, directeurs d'écoles, conseillers pédagogiques, ... il serait bon qu'ils puissent être 2 ou 3 par bassin d'éducation.

Remarque : il ne s'agit pas ici de priver de ce type de responsabilité des enseignants qui souhaiteraient assumer le rôle de CoPmestre sur leur temps personnel (sans décharge particulière), il faudrait cependant s'assurer qu'ils ont perçu qu'il s'agit-là d'une activité relativement chronophage, ce qui peut avoir une incidence sur leur vie de famille notamment...

3.5.3. Directeur de la gestion des connaissances : CKO (Chief Knowledge Officer)

Le CKO est chargé d'animer et de pérenniser tout le dispositif de gestion des connaissances de l'organisation, afin de permettre à celle-ci de tirer avantage de la réutilisation des bonnes pratiques et des retours d'expérience.

- motivé par l'idée de créer et de développer quelque chose de nouveau (visionnaire, capable de conduire des projets à travers les aléas, les résistances et inerties, les oppositions)
- capable d'écouter les nouvelles idées et les vues différentes, stimuler les discussions et nourrir le flux de connaissance (aptitude à gérer les relations entre personnes de différents bords. Sans pouvoir hiérarchique, mais avec une vision très précise du métier afin de pouvoir distinguer quelles compétences clés peuvent apporter de la valeur).
- ayant une bonne connaissance des technologies mise en œuvre pour explorer, capturer, stocker, échanger la connaissance via les réseaux numériques (ne pas être obsédé par la technique, sans en sous estimer l'importance). L'important n'est pas d'avoir une connaissance technique poussée, mais plutôt de s'en approprier les usages qui peuvent en être faits (juger des bénéfices et évaluer les obstacles)

Cette responsabilité s'exerce au sein d'un bassin d'éducation ou d'un département (suivant le nombre de communautés), en parallèle et en coordination avec la gestion des ressources humaines : Il s'agit de valoriser l'apport des communautés, en concertation avec les CoPmestres.

Dans l'Éducation nationale, cette mission semble plutôt dédiée aux corps d'inspection.

4. La conduite du changement

4.1. Le "rafting management"

Serge ALECIAN¹⁶ introduit ce concept imagé pour indiquer que le paradigme sur lequel fonctionnent aujourd'hui la plupart des dirigeants de nos entreprises et administrations est encore celui de « la conduite du changement » qui induit que :

- la priorité actuelle est d'amener l'entreprise ou l'administration considérée à évoluer d'un état stable à un autre ;
- il s'agit d'un mauvais moment à passer... et ça ira mieux demain. Sous-entendu : nous pourrions revivre alors dans un environnement relativement calme, évolution programmée.

Or, depuis vingt-cinq ans que l'on nous annonce régulièrement « la fin du tunnel », il nous paraît clair que nous ne sommes pas près de la voir, sauf à considérer que celle-ci, comme l'horizon, s'éloigne au fur et à mesure qu'on s'avance. Autrement dit, le monde dans lequel nous devons désormais évoluer, et pour un bon moment, **ne sera plus un monde stable**, tel que nous l'avons connu pendant "les Trente Glorieuses", mais un monde de turbulences continues...

Le "rafting management" consiste à placer toute la vie de l'entreprise ou de l'administration dont on a la charge sous le signe de l'adaptation continue et de la réactivité, ce qui signifie :

- avoir une vision simple mais précise de ce que l'on veut être dans huit à dix ans ;
- définir une stratégie souple, être à l'écoute permanente des signaux faibles porteurs d'avenir et en quête des opportunités à saisir ;
- privilégier sans cesse la réversibilité ;
- concevoir des structures et un fonctionnement internes décloisonnés, flexibles, ajustables ;
- générer des comportements centrés sur la responsabilisation, l'autonomie, la prise de risque, seuls capables de répondre aux souhaits de produits et services sur mesure (le « one to one marketing ») exprimés par les clients;
- développer une communication, un discours, des systèmes de reconnaissance des mérites, qui mettent l'accent sur le mouvement et l'ajustement, plutôt que sur l'annonce de la fin de la tempête.

¹⁶ ALECIAN Serge, Par-delà la conduite du changement : " Le rafting management ", La lettre Innovence n°15 (janvier 2002) <http://www.innovence.fr/index1.php?url=2115>

Le "rafting management" ne cherche donc plus à conduire des changements successifs, mais considère que les turbulences sont devenues la situation normale dans laquelle il faut vivre, et donc être en état d'adaptabilité, souplesse, réversibilité permanentes, sans jamais perdre de vue l'objectif poursuivi.

Le "rafting management" représente donc une profonde transformation mentale et comportementale (plus qu'instrumentale) dont les facteurs clés de succès sont au nombre de quatre :

- Que la "mise sous tensions permanente" qu'induit le rafting management **ait du sens**, et surtout un sens positif. Que l'effort demandé ne soit pas perçu comme une simple marotte d'un nouveau dirigeant, la dernière mode managériale, ou le nouvel habillage de la recherche d'une plus grande rentabilité ou productivité. Mais qu'elle soit vécue comme un défi collectif, une voie de progrès, une réussite dont on pourra être fier.
- **Avoir des repères forts**, car plus il y a de turbulences et plus les choses changent vite, plus on a besoin de se situer et de savoir où on va. Or, bien souvent, sous prétexte de conduire le changement, la tentation est forte de vouloir tout transformer en même temps, et de remplacer un long immobilisme par des bouleversements soudains et agités. Il convient au contraire, nous semble-t-il, justement parce que tout bouge très vite et en permanence, de préserver tout ce qui n'empêche pas d'avancer et permet à chacun de disposer de balises, de cap, et d'un sentiment d'appartenance à un collectif humain solidaire. Les repères sont donc de deux, et éventuellement de trois ordres : des choix stratégiques clairs, des valeurs réaffirmées, et, le cas échéant, un leadership reconnu (à condition qu'il ne change pas tous les deux ou trois ans, et qu'il soit réellement exercé).
- **Une cohésion sans faille** des équipes, car, dans les turbulences il faut pagayer tous ensemble, de façon étroitement coordonnée. Cette rapidité d'exécution repose tout à la fois sur la solidarité des personnes et une autonomie renforcée. Il n'est en effet pas question d'attendre à chaque obstacle l'ordre du chef, ni d'espérer s'en tirer, tant individuellement que collectivement, en se contenant de faire, seul, son travail
- Transformer l'entreprise ou l'administration considérée en **une organisation communicante**, ce qui signifie :
 - une communication étroitement liée à l'action, la précédant, l'accompagnant et l'évaluant en permanence (à l'inverse de l'incantation, qui parle sans agir, et espère qu'à force de répéter cent fois la même chose, la réalité va changer toute seule) ;
 - une forte communication verticale, tant descendante qu'ascendante pour permettre à chacun de savoir où il va, où on en est, quels nouveaux obstacles apparaissent...
 - une communication latérale permanente, non seulement acceptée par tous, mais suscitée et favorisée, car dans l'action en milieu turbulent, l'information utile pour l'action est l'information orale, directe et immédiate.

Serge ALECIAN est convaincu qu'au delà du changement, la capacité des dirigeants à mettre en œuvre le "rafting management" représentera la marque des organismes performants de demain. Mais il rappelle aussi que le management n'est jamais qu'un moyen et seul un projet, une vision, un futur mobilisateur auquel on réussit à faire adhérer l'ensemble des hommes et des femmes de son entreprise ou de son administration constitue un gage réel de réussite.

4.2. Motiver dans le service public

Il paraît difficile d'envisager la généralisation de motivation financière à l'intérieur du service public. Selon Serge ALECIAN et Dominique FOUCHER (cités par Anne BALAVOINE), les motivations non financières sont nombreuses et peuvent être très efficaces.

Elles reposent essentiellement sur la prise en considération des éléments suivants :

- La considération (respect des personnes, dialogue, écoute, l'information, marque de reconnaissance)
- La responsabilisation (sur des tâches, des dossiers complets, des études stratégiques)
- Le contenu du travail (intérêt et noblesse des tâches)
- Les perspectives liées au poste occupé (avancement carrière)
- Le pouvoir et le prestige liés aux fonctions remplies
- La fierté d'appartenance
- Le renom du "patron" dont on dépend

La difficulté pour l'administration centrale réside dans le fait que la motivation dans les services publics dépend très fortement d'elle, mais indirectement : elle passe essentiellement par le comportement permanent du management intermédiaire.

En effet, le management intermédiaire est régulièrement responsable de la cristallisation de la plupart des obstacles au changement. Dans un monde en changement perpétuel, les besoins évoluent très vite : plus vite que les capacités d'évolution des schémas mentaux de nombreux cadres ou dirigeants qui, parfois, par manque d'ouverture ou d'information, prennent des décisions qui peuvent bloquer les transformations nécessaires.

Toute modification de l'organisation est une menace pour un individu qui ne pense pas être capable d'évoluer :

- Ses connaissances risquent de ne plus être adaptées
- Ses savoir-faire risquent de ne plus lui servir
- Les réseaux humains qui lui permettent d'agir risquent d'être perturbés

Dans les méandres d'un changement centré sur la reconnaissance et la responsabilisation d'acteurs culturellement confinés dans l'opérationnel, l'encadrement intermédiaire voit souvent ce qu'il a à perdre (autorité, prestige, pouvoir...), mais pas toujours ce qu'il a à gagner (coaching, efficacité, respect...).

Pour que la conduite du changement soit effective, il faut une communication interne forte et un management par le sens, l'exemplarité doit venir d'en haut.

La diffusion fluide de ces nouveaux modes de pilotage nécessite de nouveaux comportements :

- dépasser les liens hiérarchiques rigides,
- favoriser les liaisons entre des acteurs autonomes,
- instituer de nouveaux modes de régulation de l'information et des décisions,
- savoir travailler sans se voir,
- communiquer de façon asynchrone,
- générer le sentiment d'appartenance à un collectif, même si les individus sont délocalisés,
- apprendre à utiliser sans cesse des outils nouveaux, performants et évolutifs.

L'institutionnalisation du travail collaboratif en communauté virtuelle peut être une réponse à bon nombre de ces besoins.

4.3. Les typologies d'utilisateurs et leurs réactions face au changement

4.3.1. Méthode CAUTIC (Philippe MALLEIN)

Philippe MALLEIN est chercheur au CNRS, Université Pierre Mendès-France à Grenoble, il est l'inventeur de la méthode CAUTIC (Conception Assistée par l'Usage pour les Technologies, l'Innovation et le Changement) et Conseiller Scientifique de la société Ad Valor.

La méthode CAUTIC¹⁷ explique pourquoi et comment les utilisateurs vont accepter ou pas, l'innovation dans leur vie quotidienne.

Elle analyse le comportement des individus confrontés à une innovation et au changement :

- en déterminant les significations d'usage attribuées par les utilisateurs à l'innovation qui leur est proposée.
- en positionnant les différents profils d'identités des utilisateurs à l'égard de l'innovation et du changement

Philippe MALLEIN distingue 4 types d'utilisateurs en fonction de leur comportement vis à vis du changement :

- **Les passionnés** : ils peuvent être visionnaires, faiseurs de mode, en rupture avec le système, bercés d'utopies. Ils représentent entre 5 et 15% de la population. Avec eux, le risque de changement est maximal. Comme ils sont presque toujours prêts à changer, il est important de les identifier pour initier une démarche expérimentale, tester ou expérimenter un nouveau produit ou un nouveau service. Il faut malgré tout se méfier de certains d'entre eux qui sont tellement en rupture avec la pensée ambiante qu'ils peuvent donner l'illusion que le projet ou le service est intéressant, alors qu'il n'est en fait pas viable...
- **Les pragmatiques du changement** : ils sont opportunistes, ils recherchent l'efficacité, avec eux la négociation est toujours possible. Ils représentent entre 35 et 45% de la population. Avec eux, le risque de changement est géré, calculé. Ils sont prêts à changer si la preuve leur est faite qu'ils vont y trouver un intérêt. Arriver à les convaincre et les faire passer du "bon côté de la balance" permet de passer un cap critique essentiel dans la viabilité d'un produit ou d'un service : atteindre une masse critique, un point de non retour...

¹⁷ MALLEIN Philippe, **La méthode CAUTIC**, 2001

<http://aristote1.aristote.asso.fr/sem/sem200104/Mallein/Mallein.ppt>

- **Les pragmatiques de la continuité** : ils sont attentistes et normalisateurs, ils recherchent aussi l'efficacité, mais plutôt en gestionnaire. Ils représentent entre 35 et 45% de la population. Avec eux, le risque de changement est faible. En fait ils ne changeront que si plus d'un tiers de la population a basculé dans l'usage du nouveau produit ou service.
- **Les objecteurs** : ils sont conformistes, ils ont peur du changement, ils représentent une masse d'individus dont l'inertie est préjudiciable à tout type de projet. Ils représentent entre 5 et 15% de la population. Avec eux, le risque de changement est nul. Il ne faut pas trop gaspiller d'énergie pour essayer de les convaincre, il faut surtout les empêcher de nuire...

D'après Philippe MALLEIN, si un produit ou un service ne convainc que les passionnés « gadgétivores » et « visionnaires », il y a de fortes chances pour que sa courbe de vie soit brève : il finira rapidement dans un gouffre où disparaissent 80 % des innovations, faute de trouver un sens pour la grande masse des utilisateurs : les pragmatiques.

Dans nos projets de percée, il faut d'abord s'appuyer sur des volontaires pragmatiques du changement et quelques passionnés, puis progressivement convaincre tous les pragmatiques (du changement, puis de la continuité).

4.3.2. Profils d'identité située par rapport aux TIC (Philippe MALLEIN - Sylvie TAROZZI)

Les résultats d'une recherche effectuée très récemment pour France Télécom R&D proposent une autre typologie.

- Deux profils aux enjeux identitaires démesurés et non négociables : Le Fan, le Détracteur
- Deux profils aux enjeux identitaires mesurés et négociables : L'Utilitariste, l'Humaniste

	Le Fan	le Détracteur	L'Utilitariste	l'Humaniste
rapport au temps	Le temps immédiat ou le temps infini	Le temps du recul critique impossible	Une gestion du temps gagné et du temps perdu	Le temps de l'homme prime sur le temps de la machine
rapport à soi	Un soi narcissique Le plaisir	Un soi agressé Protection du soi contre les TIC	Un soi actif et décisionnaire	Un soi citoyen et social
rapport aux autres	Les communautés de fans	Un obstacle à la relation humaine	Une communication et des échanges outillés et adaptés	La relation humaine est supérieure à la communication
rapport à l'espace	L'espace sans limites Confusion du virtuel et du réel	Le virtuel attaque le réel Défense du réel	Le jeu sur l'ouverture et la fermeture, le réel et le virtuel	A la fois un espace d'ouverture et d'isolement social
rapport à l'action	Pas d'action possible sans TIC	Pas d'action possible avec TIC	L'utilisateur astucieux Le bon service	L'utilisateur comme acteur social qui défend des valeurs
rapport aux savoirs et aux savoir-faire	Autodidacte Induction Plaisir des savoir-faire d'usage des TIC	Destruction des savoirs et des savoir-faire	Des savoir-faire d'utilisation innovants	Un savoir critique sur l'utilisation des TIC
rapport au pouvoir	Expression d'un pouvoir sur l'objet et sur les autres Valorisation du pouvoir du marché	Soumission au pouvoir de l'argent et du marché mondial	Confiance aux professionnels et méfiance à l'égard des excès du marché	Pouvoir bénéfique ou maléfique selon le respect ou non des valeurs
rapport à l'organisation	Organisation réactive à l'urgence Flux tendus	Organisation illusoire ou impossible	Intégration d'organisations personnelles diversifiées	Risque de laxisme : vigilance nécessaire et effort d'organisation personnelle

Conséquences sur l'acceptabilité des TIC et des nouveaux services associés :

- Le Fan : l'acceptabilité la plus grande
- Le Détracteur : le refus le plus fort
- L'Utilitariste : l'acceptabilité négociée sur l'utilité
- L'Humaniste: l'acceptabilité négociée sur les valeurs (liberté, égalité, citoyenneté...)

Ainsi, au moment de la création de communauté, il est important d'identifier à quel profil appartiennent les différents individus d'une organisation. Le Fan ne renseignera pas nécessairement sur la pertinence du projet, le Détracteur ne sera pas d'une grande aide. Sur le plan de l'efficacité, il vaut mieux cibler l'Utilitariste et l'Humaniste qui sont deux profils aux enjeux identitaires mesurés et négociables.

4.3.3. Types de collaborateurs et motivation dans la fonction publique (HAUSER et CARON)

Une étude réalisée en 1992, par le cabinet français HAUSER et CARON consultants pour le compte de services déconcentrés de l'Etat. (citée par Dominique FOUCHER¹⁸) propose une typologie distinguant 4 types de collaborateurs :

- **les dynamiques.** Ils sont insatisfaits de la situation actuelle et estiment que l'Etat et ses services ne se modernisent pas assez vite.

Ils attendent de leurs dirigeants qu'ils aient le courage de prendre des décisions, de fixer les orientations permettant de disposer d'un service public efficace.

S'ils sont déçus par la lenteur des réformes, agacés par les contraintes qu'on leur impose, ils ne perdent pourtant pas espoir. Ce sont des acteurs du changement, prêts à s'investir chaque fois qu'on le leur demande, même s'ils n'ignorent pas que, parfois, les chances d'aboutir sont faibles.

Ce qui les anime, les motive, c'est leur force de conviction et leur sens du service public.

Là où l'enquête a été conduite, les dynamiques sont évalués à 29%, dont une majorité de cadres de catégorie " A ". Vouloir motiver ce type de collaborateurs est, oserait-on dire, inutile et, pour certains d'entre eux, est pris comme une insulte.

Ce qu'ils attendent, ce sont des orientations, de la cohérence et du courage de la part de leurs dirigeants.

- **les aigris.** Eux aussi sont insatisfaits, mais, à l'inverse des dynamiques, leur déception est le moteur de leur amertume.

Ils n'y croient plus et ce d'autant plus qu'ils estiment qu'ils ont été fortement pénalisés par le système, en termes d'évolution de carrière par exemple. Ils ont une capacité d'analyse critique redoutable, repérant, avant d'autres, pourquoi tel projet de modernisation est voué à l'échec.

Leur capacité de nuisance, à raison même de la pertinence de leur analyse, est réelle. Ils seraient, d'après l'enquête, 24% et regrouperaient des agents entrés depuis moins de cinq ans dans le service public. Le rôle d' "oxygène" ou de "sang neuf" habituellement attendu des nouveaux entrants ne joue pas.

Comment canaliser leur motivation "négative" ?

En prenant le temps de les écouter... en tête à tête, avant de définir avec précision ce que l'on attend d'eux.

C'est sans doute beaucoup demander aux managers, mais existe-t-il d'autres solutions tant que le dispositif institutionnel appelé communément la GRH ne permet pas d' "ouvrir le jeu", de valoriser les métiers et les carrières de tous ?

¹⁸ FOUCHER Dominique, La motivation des collaborateurs dans la fonction publique française, La lettre Innovence N°13 (2002) <http://www.innovence.fr/index1.php?url=2113>

- **les résignés.** Evalués dans l'enquête à 22%, ils sont repliés sur eux-mêmes, accordant une place importante à leur environnement immédiat (relation avec leurs collègues de travail,...), ils s'en tiennent aux ordres pour ne pas avoir d'ennui.

On leur prête la devise : " j'y suis, j'y reste, j'exécute ".
Tous comptes faits, ils sont satisfaits...par défaut.
C'est une satisfaction statique.

Là encore, la focalisation est un levier efficace, à condition de savoir expliquer avec précision (étapes, plan d'action,...), sans chercher à tout prix à convaincre, comment les changements envisagés seront conduits.

- **les traditionalistes.** Evalués à 25%, ils sont impliqués dans leur travail et soucieux de la pérennité de ce qui existe.

Pour eux, tout changement comporte le risque de remettre en cause une institution ou des règles auxquelles ils sont attachés. Ils ne sont donc pas "culturellement" porteurs des évolutions.

Mais ils ne sont pas "contre", comme les aigris ; ni "pour", a priori, comme les dynamiques.

Ils demandent "à voir", à comprendre pourquoi les évolutions annoncées sont utiles, en quoi elles permettent de préserver les valeurs du service public.

Ce ne sont pas des idéologues du changement ; ils obligent le manager à s'expliquer, lui interdisent de se conformer aux effets de mode (la qualité, le management participatif,...). Ils incitent le manager à pratiquer ce qu'il dit.

Avant de se lancer à corps perdu dans l'innovation, il faut d'abord identifier les individus sur lesquels l'institution peut compter : ce sont souvent ceux qui cherchent désespérément "s'il y a encore un pilote dans l'avion". Les dynamiques sont le "kérosène" du changement dans la fonction publique, il faudrait pouvoir les impliquer à la mesure du sens du devoir dont ils sont capables de faire preuve : le paradoxe est qu'ils ne sont parfois très mal perçus par leur hiérarchie (le pouvoir et la compétence n'ont pas les mêmes ambitions).

Par la suite, il faudra convaincre les traditionalistes, puis les résignés et les aigris...

4.4. Exemples d'approches méthodologiques

Bien souvent, dans l'Éducation nationale, de vraies bonnes idées sont réduites à néant par défaut de méthode. Dans ce domaine, l'amateurisme se paie immédiatement : les errances dans le pilotage ne permettent jamais l'implication positive de l'ensemble des acteurs concernés ; le doute et les incompréhensions génèrent naturellement une forte résistance du corps social à tout changement.

Afin de donner quelques points de repères, 3 approches cohérentes qui émergent ou ont fait la preuve de leur efficacité sont présentées ici : Initier une démarche de gestion des connaissances (selon la méthode PRAX), favoriser la mutualisation des bonnes pratiques (méthode Kalif) se conçoivent difficilement sans une implication totale et une responsabilisation de l'ensemble du personnel (management par l'excellence)...

Il ne s'agit pas ici d'entrer en profondeur dans ces exemples d'approches méthodologiques, mais plutôt d'en présenter les fondements essentiels et surtout d'insister sur le fait qu'elles existent...

4.4.1. Pilotage d'une démarche KM, "Penser global, agir local" (Jean-Yves PRAX)

Un projet de knowledge management est un projet complexe qui présente de multiples facettes (organisationnelle, humaine, technique, managériale, stratégique) :

- c'est un projet de conduite du changement,
- c'est un projet d'organisation et de méthodes,
- c'est un projet qui s'appuie sur des outils technologiques,
- c'est un projet qui travaille sur la communication,
- c'est la capitalisation de contenus de toutes natures : métiers, projets, politique générale

Jean-Yves PRAX propose une méthode très opérationnelle de pilotage global d'une démarche de knowledge management, en trois phases :

Phase 1 : étude préalable et de construction du « projet fondateur » (2 à 3 mois)

- une enquête terrain « bottom-up » : analyse des attentes concrètes des utilisateurs, des freins et leviers.
- une enquête auprès des principaux dirigeants et acteurs-clés : grands défis de demain, comment les anticiper et les transformer en un projet d'entreprise, mobilisateur des compétences.
- un repérage des initiatives déjà existantes, afin de les requalifier et leur donner la reconnaissance et visibilité qu'ils méritent
- un benchmark (que font les autres, organisation de rencontres)

Cela aboutit à une masse de données qui permet d'animer un brainstorming dont la synthèse fait l'objet:

- d'une restitution en comité de pilotage
- et de la rédaction du projet fondateur.

Phase 2 : accompagnement de la politique d'expérimentation s'appuyant sur les projets de percée (9 à 18 mois)

Un problème complexe ne peut être abordé que par une somme d'éclairages complémentaires. Le principe d'action est de s'inspirer de la méthode de "management par percée", qui a largement fait ses preuves dans les processus de conduite du changement au sein des organisations professionnelles complexes.

Un projet de percée est un projet concret, avec un objectif visible et facile à atteindre, porté par des acteurs motivés. Il permet d'expérimenter en grandeur réelle et collectivement les différentes étapes du processus de construction du projet global, de réaliser des "démonstrateurs" et d'apprendre "chemin faisant". Il crée une communauté (groupe projet) d'acteurs qui focalisent leur énergie et leur intelligence sur l'objectif à atteindre

Selon Jean-Yves PRAX, l'un des principes de déploiement est de s'appuyer sur le "marketing viral", la "néupharisation" :

- les projets de percée donnent des résultats intéressants, visibles, à court terme, sur lesquels on communique;
- cela donne envie à d'autres services d'imiter pour obtenir des résultats de même nature;
- cela donner des idées à d'autres services pour lancer des actions sur des domaines connexes.

Phase 3 : déploiement (2 à 3 ans)

La fin de la période expérimentale doit être marquée par une réunion générale des acteurs porteurs de projets de percée, une évaluation du travail fourni et de ses bénéfices et une restitution en Direction Générale.

Chaque porteur de projet a la mission d'identifier les ressources et coûts nécessaires pour passer dans une logique opérationnelle: coûts d'investissement, coûts d'exploitation, coûts d'accompagnement.

La décision d'engagement peut alors se faire, au coup par coup. Le guide méthodologique joue un rôle important dans cette transition: il restitue le retour d'expérience des percées sous forme de recommandations : comment s'y prendre, les pièges à éviter, les bonnes pratiques, les outils à choisir, des contacts utiles... chaque recommandation est parlante et concrète car elle est signée par un « pair » et non issue d'un ouvrage théorique.

4.4.2. Méthode Kalif, pour mutualiser les bonnes pratiques

Un ouvrage récent présente un des résultats de travaux menés au sein du projet européen *Esprit IT* pour l'apprentissage et la formation dans l'industrie. Il expose la méthode Kalif (Knowledge and Learning Infrastructure). Il est publié par *Learning Futures* et *CIBIT*, en anglais. La méthode Kalif a pour objectif de créer des gains mutuel ("gagnant-gagnant") à travers le partage des connaissances.

Bien souvent, les individus qui doivent partager leur savoir-faire ont d'autres priorités : la méthode Kalif répond, au jour le jour, aux aspects de partage effectif des bonnes pratiques entre personnes qui travaillent ensemble pour une organisation, en expliquant comment ils vont en tirer avantages mutuels.

Pour réduire les risques, la démarche Kalif s'appuie sur la double perception du risque selon la formule :

$$\text{risque perçu} = \text{incertitude} \times \text{conséquences} \text{ (cf travaux du psychologue Cunningham).}$$

La méthode Kalif consiste donc à augmenter la certitude perçue et à diminuer les conséquences négatives des actions.

Certains aspects de cette méthode (notamment le "marché des bonnes pratiques") auraient besoin d'être adaptés à la culture de l'Éducation nationale, cependant, elle mérite attention car elle apporte également les moyens de relever plusieurs défis :

La mise en place :

Au départ, le partage des connaissances n'est perçu que comme une nouvelle contrainte, cela peut fortement nuire au projet voire même le faire complètement échouer. Il faut donc créer rapidement un service qui rapportera tout de suite quelque chose, sans être forcément un service de partage des connaissances.

Le changement profond :

Pour que le partage des connaissances devienne effectif, il faut que la communauté devienne une vraie communauté. Pour que les individus acceptent de sortir de leur environnement immédiat et individualiste, il faut qu'ils partagent les mêmes objectifs, les mêmes valeurs et les mêmes expériences.

L'adhésion du plus grand nombre :

Pour que l'échange d'expériences soit une vraie réussite, il faut obtenir l'adhésion du plus grand nombre. Il faut donc trouver les moyens d'expliquer la démarche de partage des connaissances de façon convaincante, avec une communication adaptée, régulière et de très grande qualité, tout spécialement au démarrage de la démarche : il est important de démontrer que même si le cadre de la démarche est préalablement fixé, les thèmes et les sujets d'échange d'expérience répondent toujours aux besoins des membres de la communauté.

La crédibilité :

Il est important de fournir les services dont les membres de la communauté ont besoin : si un service ne s'avère pas satisfaisant ou si un nouveau service est réclamé par les membres de la communauté, il faut savoir s'adapter. C'est ainsi que l'on gagne la crédibilité indispensable au partage des connaissances.

L'évaluation :

Le partage d'expérience peut apporter de la valeur, mais il a aussi un coût. Il faut donc évaluer les effets de la démarche de partage des expériences.

L'échange des bonnes pratiques est au cœur du management par les connaissances : la méthode Kalif apparaît comme une piste crédible pour faciliter ces échanges.

4.4.3. Management par l'excellence, une entrée dans les démarches Qualité

Le management par la qualité est une étape importante du développement de la qualité dans une organisation et témoigne de sa maturité. Il s'agit d'appliquer les principes de la qualité, à tous les niveaux de l'organisation et de façon quotidienne.

Ainsi, peut se construire une **stratégie globale par laquelle l'organisation, avec ses partenaires, met tout en œuvre pour satisfaire ses bénéficiaires en qualité, en coût et en délais. Elle y parvient grâce à la maîtrise des processus, des produits et des services, mais également et surtout grâce à l'implication de ses dirigeants et de son personnel.**

Ce concept donne un sens très large aux efforts pour la qualité. Les buts recherchés s'articulent autour de trois axes :

- satisfaction des bénéficiaires,
- satisfaction de l'organisation, des parties prenantes et des personnels,
- respect de l'intérêt général (collectivité, environnement).

Le management par la qualité est la porte d'entrée retenue pour l'auto-évaluation des administrations au niveau européen. Cette auto-évaluation est outillée par une grille de diagnostic adaptée du modèle EFQM : la CAF (common assessment framework) ou GEC (grille d'évaluation commune) de la qualité du management. Cette grille se structure autour de neuf rubriques d'évaluation :

1. Engagement de l'équipe dirigeante
2. Politique et stratégie
3. Gestion des ressources humaines
4. Partenariats externes et ressources
5. Gestion des processus et du changement
6. Résultats axés sur les bénéficiaires
7. Résultats auprès du personnel
8. Résultats auprès de la société
9. Résultats en terme de performances-clés

Une démarche d'évaluation de la qualité du management peut être complètement reprise dans le sens de la mise en œuvre d'une démarche de progrès permanent par le management des connaissances et compétences, elle présente l'avantage de mettre clairement en avant les missions de l'encadrement.

Selon Serge ALIECIAN, il est communément admis qu'en général, 80% des causes de non-qualité sont imputables à l'action de l'encadrement, 20% le sont à celle des opérationnels (ALIECIAN, 2002).

5. Conclusion

5.1. Une organisation éthique

En janvier 1982, Harvard Business Review publiait un article de Kenneth E. GOODPASTER et John B. MATTHEWS sous le titre « *Can an Organization Have a Conscience ?* » pour affirmer qu'une organisation éthique n'existe que si elle en a fait son principe originel et fondamental et que les salariés sont responsabilisés aux conditions ci-après :

- chacun est responsable de ses actes ;
- personne ne peut être tenu pour responsable du manquement à une règle qui ne serait ni claire ni évidente ;
- chacun est digne de confiance à moins d'être influencé par des circonstances confuses ou troublantes.

Dans son rapport, Claude PAIR reconnaît que l'injonction de prendre des responsabilités est souvent contredite par le refus d'accorder l'autonomie de décision nécessaire pour les assumer. Cette question n'est pas simple parce que l'exigence d'équité empêche de tout déléguer à l'échelon local : la répartition de la responsabilité est donc limitée par l'existence de normes et on doit se demander jusqu'à quel point celles-ci peuvent être différenciées. Le principe de respiration dans un cadre normé est une réponse à cette opposition.

Selon Claude PAIR, "il faut plutôt aller vers un "management par le sens", et donc se référer aux missions de l'École. Aujourd'hui, celle autour de laquelle s'articulent les missions de base - instruire, éduquer, former - pourrait être, à notre sens, de préparer à vivre dans une société démocratique plongée dans un monde en changement constant : responsabilité, lisibilité, continuité, équité comme souplesse et cohésion en sont des caractéristiques. Or, c'est parce que la société "établissement scolaire" fonctionnera selon les règles d'une société à la fois démocratique et capable de changement, et si elle donne ce sens à son fonctionnement, que les jeunes qu'elle forme contribueront demain à cette construction. Et c'est parce que le service public de l'Éducation nationale dans son ensemble fonctionnera selon ces règles que les personnels les feront vivre dans les établissements.

Le but d'améliorer le fonctionnement de l'Éducation nationale, et pour cela de revoir son organisation, n'est donc finalement pas si modeste... "

5.2. Une organisation apprenante

À l'heure où l'on entend dire que la moitié des métiers de demain ne sont pas inventés et qu'une personne changera au moins trois fois de métier dans sa vie, il devient périlleux, pour la plus grande entreprise de formation du pays qu'est l'Éducation nationale, de permettre à ses maîtres de se tenir à l'écart de la « formation permanente » et d'ignorer en cela les évolutions de la société (SEPTOURS-GAUTHIER, 2003).

Une plus grande inventivité en matière de certification et de validation procède aussi du souci d'inscrire la formation dans une démarche de gestion des ressources humaines et de multiplier les ressorts de motivation des bénéficiaires de cette formation. Elle est une conséquence directe d'une manière de concevoir la formation d'abord comme une réponse à une demande collective et/ou individuelle (de GAUDEMAR, 1998).

La formation doit être le « fil rouge » de la carrière d'un enseignant. L'École ne peut plus faire comme s'elle était à l'œuvre dans un monde immobile : au cours de la carrière du maître, les savoirs disponibles, leurs modes de mise à disposition, la définition de l'école, les caractéristiques des publics d'élèves, tout cela va évoluer de telle façon qu'il est bien difficile de prédire quelles seront les connaissances et les compétences professionnelles nécessaires au professeur de demain.

Comment les enseignants, dont la gestion des flux de connaissances et de savoirs sont la raison d'être, pourraient-ils se tenir immobile, extérieur à une société dont les actifs sont le plus souvent basés sur la valorisation de ces flux de connaissances et de savoirs ?

5.3. Le plus beau métier du monde

Apprendre aux enfants à lire, écrire, compter, parler, les éveiller aux arts, leur faire découvrir le monde et notre histoire, les initier aux nouvelles technologies : y a-t-il plus noble mission que l'éducation ?

Dans un contexte social et spatial différent, avec un accès direct plus facile aux informations, ressources et services, et une approche en réseaux, quelles seront les nouvelles composantes du métier d'enseignant ? Quelle sera sa culture professionnelle ?

La mesure des difficultés de recrutement constitue un défi mais aussi une chance. La concurrence assez vive qui se profile sur le marché de l'emploi des cadres oblige à évoluer, à entreprendre un examen approfondi du métier, de son identité profonde, de ce qui constitue ses atouts et ses handicaps, à le voir tel qu'il est vraiment et à le concevoir tel qu'il pourrait être.

Il faut dessiner pour l'avenir, c'est-à-dire pour la fin de la décennie, un métier plus attrayant, plus ouvert sur la création, l'imagination et l'innovation. Un métier tourné davantage vers les attentes qui montent de la société : de plus grandes libertés dans la vie personnelle et un besoin accru de protection et de sécurité dans la vie sociale, une reconnaissance des diversités culturelles conjuguée à un impératif d'intégration sociale et politique, un effort soutenu de solidarité et une affirmation de l'égalité des chances, notamment par la mise en place de la formation tout au long de la vie.

Dix ans, ce n'est pas trop long pour organiser une telle ambition, prendre le temps de débattre de ses formes avec les enseignants comme avec le reste de la société, pour préparer, expérimenter et mettre en œuvre de nouvelles formes de recrutement, d'affectation, de travail individuel et collectif, de formation et de reconnaissance, et aussi pour continuer à promouvoir des rapports plus confiants entre les enseignants et leur institution.

C'est sans doute au prix de ce renouvellement, que le métier d'enseignant pourra fondamentalement continuer de répondre aux besoins de la nation et d'une société en pleine évolution (OBIN, 2003).

Selon la boutade de Jean-Marie ALBERTINI¹⁹, l'école primaire représente un très fort potentiel d'intelligence et de volonté de réussir ; il est temps qu'elle ne soit définitivement plus «une activité artisanale, organisée bureaucratiquement».

L'institutionnalisation du management de la connaissance, via les communautés virtuelles donne l'occasion de redéfinir la place des hussards de la République :

*Réussir l'entrée de l'École dans la société cognitive²⁰,
pour qu'elle assume son rôle de catalyseur de l'intelligence collective.*

¹⁹ In préface de Jean-Pierre Rioux du livre "Les politiques de l'Éducation nationale en France, de la maternelle au baccalauréat", La documentation française, Paris, 1995.

²⁰ Livre blanc sur l'éducation et la formation : enseigner et apprendre - vers la société cognitive / Union européenne.- 1995. <http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/cha/c11028.htm>

Références bibliographiques

Evolution, rénovation

Rénovation du service public de l'Éducation nationale : responsabilité et démocratie, Claude PAIR (février 1998)
<http://www.education.gouv.fr/rapport/pair/default.htm>

Pour la formation continue du XXI^e siècle : Le rôle possible de l'Éducation nationale dans la formation tout au long de la vie, Jean-Paul de GAUDEMAR (octobre 1998)
<http://www.education.gouv.fr/rapport/gaudemar/rapport.htm>

Mission de réflexion sur le métier d'enseignant : Enseigner en école, un métier pour demain, Yves BOTTIN (février 2002)
<http://www.education.gouv.fr/rapport/bottin.pdf>

Enseigner, un métier pour demain, Jean-Pierre OBIN (mars 2002)
<http://www.education.gouv.fr/rapport/obin.pdf>

L'évolution du réseau des écoles primaires, Marcel DUHAMEL, Jean-François CUBY (Février 2003)
ftp://trf.education.gouv.fr/pub/edutel/syst/igen/rapports/reseaux_ecoles.pdf

L'OCDE et l'enseignement
http://users.swing.be/aped/Dossiers/D0003OCDE_ens.html

Formation, évaluation

Améliorer la formation des enseignants, Intervention de Luc FERRY en conseil des ministres (9 avril 2003)
<http://www.education.gouv.fr/actu/element.php?itemID=2003491524>

La formation initiale et continue des maîtres Georges SEPTOURS, Roger-François GAUTHIER (février 2003)
<http://www.education.gouv.fr/rapport/iufm03.pdf>

L'évaluation des enseignants des premier et second degrés, L'avis du Haut Comité pour l'évaluation de l'école (janvier-février 2003)
<http://cisad.adc.education.fr/hcee/documents/avis06.pdf>

L'appréciation des enseignants du premier et du second degré : Diagnostic et propositions Yves CHASSARD, Christian JEANBRAU (Juin 2002)
http://cisad.adc.education.fr/hcee/documents/rapport_Chassard_Jeanbrau.doc

Rapport sur les missions et les statuts des Inspecteurs d'Académie-Inspecteurs Pédagogiques Régionaux et des Inspecteurs de l'Éducation nationale, Pierre DASTÉ (septembre 1999)
http://cisad.adc.education.fr/hcee/public/telechar/rapport_Daste.pdf

Le métier d'inspecteur sur le site du CRDP de Reims (mai 2003)
<http://crdp.ac-reims.fr/ien/>

Récits et réflexions sur le métier : "Des récits glosés"
- La crise dans la formation des IEN
- La crise du pilotage
- La crise de l'évaluation

L'inspecteur, son métier, le changement
Tensions entre valeurs anciennes et valeurs nouvelles

Corps des inspecteurs/trices du premier degré : analyse des données des concours de recrutement 1880-1999, Thierry DICKELE (2003)
<http://www.inrp.fr/Acces/Biennale/6biennale/Contrib/affich.php?&mode=long&NUM=123>

Réforme de l'Etat

Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public.

NOR: PRMX8910096C

<http://www.adminet.com/jo/PRMX8910096C.html>

"mise en oeuvre d'une politique de valorisation des ressources humaines."

...

"Tout cela devra être fait avec la préoccupation, d'une part, de valoriser le remarquable potentiel humain dont disposent en France les administrations, d'autre part, de faciliter les déroulements de carrière des agents qui doivent accéder à des tâches correspondant davantage à leurs qualifications et à leurs compétences professionnelles."

Circulaire du 3 juin 1998 relative à la préparation des programmes pluriannuels de modernisation des administrations

NOR : PRMX9803015C

<http://www.adminet.com/jo/19980609/PRMX9803015C.html>

Propositions sur les apports d'Internet à la modernisation du fonctionnement de l'Etat : rapport d'orientation,

Jean-Paul BAQUIAST (1998)

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/984001176.shtml>

RAPPORT sur l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la modernisation de l'administration Jean-Paul BAQUIAST (1998)

<http://www.admiroutes.asso.fr/mission/rapport/index2.htm>

L'État et les technologies de l'information : Vers une administration à accès pluriel, Bruno LASSERRE (mars 2000)

<http://www.plan.gouv.fr/Publications/4pages/lasserre.html>

Mission « L'État et les nouvelles technologies de l'information et de la communication » : Organisation du Travail, Métiers et Formation, Alain d'IRIBARNE, Yves LASFARGUE (2000)

<http://www.plan.gouv.fr/Services/sas/publications/Organisationtravailmetiersfonctions.htm>

Les administrations françaises et les TIC : une nouvelle " vision " pour un siècle qui s'annonce perturbé, Jean-

Paul BAQUIAST (2001) <http://www.admiroutes.asso.fr/action/theme/reforme/vision.htm>

Observatoire de l'emploi public

http://www.fonction-publique.gouv.fr/fp/observatoire/observatoire_index.htm

Nouvelles technologies et organisation travail et des services dans l'administration

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/tic/dossiers/travail.htm#partie4>

Qualité

Fascicule "PILOTER LA QUALITE"

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/communications/guides/piloterlaqualite.pdf>

Services publics : S'engager sur la qualité du service (Guide méthodologique) février 2001

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/communications/guides/guidequaliteservice.pdf>

Démarche qualité en recherche, Ministère de l'Éducation nationale, de la recherche et de la technologie (novembre 1999)

<http://www.cnrs.fr/SDV/qualitenote.html>

Définition du label qualité "lycée des métiers", Jean-Paul de GAUDEMAR (février 2003)
<http://www.education.gouv.fr/botexte/bo030306/MENE0300423C.htm>

Introduction aux démarches qualité pour les chefs de projet des Campus numériques Guide de préparation du diagnostic, Patrick Chevalier, Elisabeth Brodin, Gérard Michel Cochard, Isabelle Pouliquen (mars 2003)
<http://www.educnet.education.fr/superieur/campusqualite.htm>

Démarche qualité et mobilisation des ressources humaines : une étude sur les effets des démarches qualité dans le réseau des GRETA, commanditée par le bureau DESCO
http://195.25.81.122/Site/Pageshtm/Bulletins/breves_qualite/16/demarche.pdf

Projet qualité du ministère de l'Éducation nationale
<http://www.qualite-publique.com/pages/observatoires/obs-acteurs/obs-Etat/projet%20qualit%8e.htm>

La Qualité totale, un état d'esprit et un engagement, Robert BIBEAU, Ministère de l'Éducation du Québec, (février 1994)
http://www.grics.qc.ca/cles_en_main/projet/ressources/qualite.pdf

La problématique qualité, Serge ALECIAN (2002)
<http://www.innovence.fr/index1.php?url=51>

Comités Interministériels

Les Comités interministériels pour la Réforme de l'État (CIRE)

- *Comité Interministériel pour la Réforme de l'État (CIRE) du 13 juillet 1999*
http://www.fonction-publique.gouv.fr/reforme/cire/1999/cire_index.htm
- *Comité Interministériel pour la Réforme de l'État (CIRE) du 12 octobre 2000*
http://www.fonction-publique.gouv.fr/reforme/cire/2000/cire_index.htm
- *Comité interministériel pour la réforme de l'État du 15 novembre 2001*
http://www.fonction-publique.gouv.fr/reforme/cire/1999/cire_index.htm

Les Comités Interministériels pour la société de l'information (CISI)

Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information (CISI du 16 janvier 1998)
<http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/pagsi.htm>

- *Comité interministériel pour la société de l'information du 19 janvier 1999*
<http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/cisi190199/accueil.htm>
- *Comité interministériel pour la société de l'information du 10 juillet 2000*
<http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/cisi100700.htm>
- *Comité interministériel pour la société de l'information du 10 juillet 2003*
http://www.ddm.gouv.fr/dossiers_thematiques/documents/cisi2003g.html

Le Comité interministériel de l'aménagement et du développement du territoire

- CIADT du 9 juillet 2001 à Limoges
[http://www.datar.gouv.fr/datar_site/datar_CIADT.nsf/\\$ID_Dossier/CLAE-4YGC5C](http://www.datar.gouv.fr/datar_site/datar_CIADT.nsf/$ID_Dossier/CLAE-4YGC5C)

Gestion des ressources humaines

Gestion des ressources humaines la dimension qualitative de la gestion des personnels (du mythe au quotidien) Jean-François CUBY, (janvier 2000)
<ftp://trf.education.gouv.fr/pub/edutel/igaen/grh.pdf>

Fonctions publiques : enjeux et stratégie pour le renouvellement, Bernard CIEUTAT (mars 2000)
<http://www.plan.gouv.fr/Publications/4pages/cieutat.html>

Gestion dynamique de la fonction publique : une méthode, Serge VALLEMONT (mai 2000)
<http://www.plan.gouv.fr/Publications/4pages/vallemont.html>

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)
<http://www.fonction-publique.gouv.fr/communications/dossiers-presse/oep150200/pressDecisionCirei.htm>

Guide méthodologique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) –
Direction générale de l'administration et de la fonction publique – Juin 2001
http://www.fonction-publique.gouv.fr/fp/observatoire/biblio_rapport.htm

Le capital humain : étude exploratoire auprès de spécialistes de la gestion des ressources humaines Fabienne BASTID (juin 2001)
<http://www.iae-aix.com/cerog/wp/grh/612.pdf>

Gestion des connaissances

Sur le site de l'Agence pour le Développement de l'Administration Électronique :
Gestion de la connaissance : leçons et méthodologie (7 novembre 2002)
http://www.adae.gouv.fr/pages/documents/fiche.php?id=1660&id_chapitre=8&id_theme=54&letype=0

Exemple d'expérimentation des arbres de connaissances à l' IUFM de Lorraine (2002)
<http://www.formatice.lorraine.iufm.fr/form@tice/animateurs%5Cadc.htm>

Arbres de Connaissance pour une Nouvelle Ecole
<http://www.erasme.org/acne/index.html>

Manager les compétences , CEDIP, ministère de l'Équipement
<http://www.3ct.com/ridf/index.htm>

Le rôle de la confiance dans la performance collective, Jean-Yves PRAX (2001)
<http://www.polia-consulting.com/default/EN/all/publications/p1051707635697.htm>

Comprendre et mettre en oeuvre le Knowledge Management de 2e génération, interview Jean Yves PRAX (2003)
http://www.dunod.com/pages/magazine/interview3.asp?choix=1&id_interview=136

Management des connaissances, qualité et qualité des services en ligne, David MOLLIÈRE (2001)
http://www.temesis.com/article/km_fr.html

Gestion des connaissances et aide à la décision, Exposé de Richard COLLIN, SÉMINAIRE DU LAMSADE Université Paris -Dauphine (juin 2001)
<http://perso.wanadoo.fr/michel.grundstein/SeminaireLamsade/Collin/Richard%20Collin.PDF>

La richesse humaine Pierre HESSLER
<http://www.fr.cgey.com/actualite/2002/entreprise/richeesse.php>

Compétences, connaissances ... L'humain au coeur des richesses de l'entreprise Par Michel AUTHIER
http://www.globenet.org/horizon-local/article.php?id_article=8

Le Knowledge Management dix ans après : quelles leçons pour le consultant ? Nicolas ROLLAND, Alice GUILHON (2003)
http://www.knowledgeboard.com/download/2508/KBCF_GUILHON_ROLLAND_KM_dix_ans_apres_10032003.pdf

L'intelligence collective et ses objets, Pierre LEVY
<http://t0.or.at/levy/plevy.htm>

Management

Les grandes tendances du management public en Europe, Denys LAMARZELLE
<http://www.prospeur.unilim.fr/fr/PROSPEUR/telechargements/management/Les%20grandes%20tendances.pdf>

Management Public et Etat moderne Serge ALECIAN La lettre Innoventure n°23 (mars 2003)
<http://www.innoventure.fr/pdf/lettre%2023.pdf>

Par-delà la conduite du changement : " Le rafting management " Serge ALECIAN La lettre Innoventure n°15 (janvier 2002)
<http://www.innoventure.fr/index1.php?url=2115>

Diriger : une idée neuve, Serge ALECIAN La lettre Innoventure N°9
<http://www.innoventure.fr/index1.php?url=2109>

La motivation des collaborateurs dans la fonction publique française, Dominique FOUCHER La lettre Innoventure N°13
<http://www.innoventure.fr/index1.php?url=2113>

Education : la logique managériale en question (2002) l'Institut de la FSU
http://www.institut.fsu.fr/nvxregards/18/18_presentation.htm

Démarches de Progrès dans les Organismes de Formation, Gilbert FARGES, André GRIMAULT, Thèse d'Etude Mastère NQCE, UTC, 1999, http://www.utc.fr/~farges/Qualite/Q_formation/Q_formation.html

Implication des salariés, clef de réussite du changement ? Martine BRASSEUR Héla Janet MZABI (juin 2003)
<http://www.iae-aix.com/cerog/wp/grh/663.pdf>

L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel, Michel CROZIER (1992)
<http://www.cnam.fr/depts/te/dso/lecture/crozier.htm>

Ethique, changement et culture organisationnelle Daniel C. RENSON (2003)
<http://www.topmanagement.net/Newsletter/Ffr/06.01/Ethique.htm>

Usage, typologies d'utilisateurs

La méthode CAUTIC (Conception Assistée par l'Usage pour les Technologies, l'Innovation et le Changement), Philippe MALLEIN
<http://aristote1.aristote.asso.fr/sem/sem200104/Mallein/Mallein.ppt>

Les laboratoires des usages Claude GUEGUEN
http://www.telecom.gouv.fr/rnrt/coll/presentations/queguen_usages.ppt

L'utilisateur dans le processus de conception, Jean CAELEN
<http://www.msh-alpes.prd.fr/luce/documents/presentations/profilcognitif.ppt>

L'utilisateur vu par la sociologie/anthropologie de l'usage: les profils d'identité située de l'utilisateur des NTIC,
séminaire LUCE
http://www.msh-alpes.prd.fr/luce/documents/presentations/seminaire_utilisateur_240303.ppt

La conception participative : principes et méthode, Jean CAELEN
http://www-geod.imag.fr/jcaelen/transparents_fichiers%5CMomentConnaissance.ppt

Rapport de la mission Internet du Futur, Jean-Claude MERLIN et Gérard ROUCAIROL
http://www.telecom.gouv.fr/rnrt/idf/idf_planrapport.htm

Expériences de téléenseignement. Jean-Claude DAMIEN
<http://www.telecom.gouv.fr/rnrt/coll/presentations/JCDamien.ppt>

Technique :

Sélection de plate-formes pour la formation à distance et le travail collaboratif, sur le portail des IUFM
http://www.iufm.education.fr/f_tic.htm

Un comparatif des portails php
<http://www.artiloo.com/portailphp.htm>

Benchmark comparatif en test de charge de Apache, Zope, SPIP, Drupal, PHP-Nuke et Templeet, sur un OpenBrick. Rafael Pinilla,
http://nexus.ouvaton.org/Benchmark_OpenBrick/

NPDS est un Gestionnaire de Communauté (Community Management System), relativement simple, performant et parlant vraiment français.
<http://www.npds.org/static.php?op=npds-4.8.txt&npds=1>

Nuxeo Collaborative Portal Server® Un logiciel libre sous licence GPL, réalisé au dessus de la plate-forme Zope. Il permet aux organisations de mettre en place simplement, rapidement et efficacement des portails collaboratifs à grande échelle de type intranet, extranet ou internet.
<http://www.nuxeo.com/solutions/cps/>