LES CLUBS ET RÉSEAUX DU MINISTÈRE : UN APPUI POUR LE CHANGEMENT

En bref

Le management des compétences collectives est une dimension clé des changements en cours dans notre ministère.

Le développement des modalités de travail en réseau est un des facteurs qui doit nous permettre de mener à bien, dans toute leur complexité, les missions et les projets qui nous sont confiés, mais aussi de répondre aux exigences croissantes et légitimes de l'usager citoyen.

Riche d'une tradition de pratique des réseaux professionnels, en particulier au travers des clubs de métier, notre ministère doit être en mesure de capitaliser cette expérience, d'étendre et d'optimiser ces pratiques pour les mettre au service des objectifs prioritaires qu'il s'est fixé.

Face aux évolutions en cours et à venir, les missions du ministère se transforment, ses compétences se modifient, ses partenariats se reconstruisent.

Le travail collectif et en réseau devient de plus en plus une nécessité (1^{ère} partie).

Les clubs, très présents depuis longtemps à l'Équipement, sont une illustration de ce travail, où chacun va rechercher des conseils et des solutions à ses problèmes (2^{ème} partie).

Mais ils pourraient apporter davantage, s'ils étaient mieux organisés pour un travail collectif plus efficace (3^{ème} partie).

Le travail en réseau : une nécessité ?

I - Un contexte institutionnel en évolution

Le ministère est engagé dans un projet de modernisation (décentralisation et répartition des compétences, déconcentration et réforme de l'administration territoriale de l'Etat, LOLF et réforme budgétaire de l'Etat).

La décentralisation se construit successivement par ajustements et ruptures : elle exige de nos services, impliqués dans ce processus, une adaptation constante de leurs organisations et de leurs méthodes de travail.

Les missions deviennent encore plus transversales et pluridisciplinaires. Les agents doivent travailler de concert avec d'autres partenaires légitimes pour intervenir sur les mêmes champs, mais avec des préoccupations différentes ou complémentaires.

II - Des exigences de plus en plus fortes

Qu'elles soient habituelles ou inédites, les situations professionnelles sont de plus en plus complexes et de moins en moins routinières.

Cette complexité ne peut être maîtrisée par l'action d'un seul individu, car les compétences d'un seul sont insuffisantes.

Il lui faut :

- rechercher, sélectionner, traiter de multiples données,
- mais aussi faire appel à d'autres contributions, à la « *multidisciplinarité* », voire à l'*interdisciplinarité*.

Le travail collectif et en réseau permet de faire

face à cette complexité, en mettant en relation des segments de connaissances, de savoir-faire, de compétences.

Le travail en réseau permet de faire connaître les expériences, de solliciter l'avis des collègues, de soumettre à l'avis de tous un certain nombre de questions, d'échanger sur les « bonnes pratiques » de chacun.

Exemples nécessitant de travailler collectivement et en réseau :

- Pour un aménagement routier, il faudra intégrer des contraintes multiples dépassant la simple fonctionnalité des ouvrages, comme celles relatives à la sécurité routière, à l'environnement (pollution des eaux, bruit), à la qualité paysagère, à la recomposition du foncier, etc.

- Dans le cas d'une gestion de crise, lors d'une astreinte de service, l'agent doit parfois faire face à l'imprévu. Il doit réagir dans l'urgence. Il sera d'autant mieux aidé s'il connaît le système dans lequel il intervient et le rôle des différents acteurs qui le composent. Il interpellera un expert du réseau ou se référera à des consignes résultant de la capitalisation d'expériences antérieures. Cette capitalisation peut découler d'un travail collectif préalable, par exemple en club professionnel.

Les exigences relèvent de la complexité des disciplines et des projets, mais elles sont aussi portées par les usagers. De mieux en mieux informés et sensibilisés aux problématiques et incidences des aménagements publics, ces derniers revendiquent la qualité et la sécurité. Ce qui oblige les professionnels à prendre davantage en compte l'ensemble des paramètres liés à un projet ou une action, donc à travailler plus collectivement.

III - Des modes de travail collectifs adaptés

- Le travail collectif et en réseau permet de réunir et de faire coopérer une grande variété de connaissances et de compétences. Par la rencontre des différences, il permet aussi de stimuler l'innovation.
- Le travail collectif et en réseau fait partager les expériences et permet d'élaborer les « *bonnes pratiques* » professionnelles et préciser les règles de l'art.
- Le travail collectif et en réseau contribue à la capitalisation des connaissances et des expériences ; à ce titre, il doit permettre l'enrichissement des banques de données, des centres de

ressources et des réseaux documentaires. Le réseau devient un outil de veille.

Les premiers réseaux se sont constitués autour de travaux collectifs sur des projets, à partir d'équipes projets.

Aux agents, il est apparu nécessaire de prendre du recul par rapport aux activités de productions quotidiennes, de porter un regard rétrospectif sur les actions réalisées, de se rencontrer pour échanger : ces rencontres s'effectuent dans le cadre des « *clubs professionnels* » bien connus au ministère.

Les pratiques actuelles : les clubs et réseaux ministériels

I - La typologie des clubs et réseaux ministériels

Le travail en club recouvre l'ensemble des activités du ministère

Les CIFP, pour la plupart, ont effectué un classement des clubs existants autour de quelques grands domaines d'activités.

Six grands domaines d'activités peuvent être identifiés. Le poids respectif de ces « *domaines* » peut être apprécié au regard du nombre de clubs rattachés.

Grands domaines d'activités	Nombre de clubs affichés
Modernisation et vie des services	160
Infrastructures : travaux neufs, exploitation, entretien, sécurité routière	77
Aménagement, urbanisme, habitat, déplacements (domaine AUHD)	77
Ingénierie publique pour le compte des tiers	46
Environnement, risques naturels ou technologiques	14
Ports maritimes, voies navigables	5
Total	379

Toutes les catégories de personnels sont concernées par les travaux des clubs

Même si l'on rencontre quelques cas isolés de clubs regroupant plusieurs catégories de personnels, la pratique dominante est celle de regroupements, au sein d'un même club, d'agents de même catégorie ou d'agents ayant le même niveau de responsabilité et provenant d'une même zone géographique.

Une typologie à partir des finalités et des buts poursuivis par les clubs

Les finalités générales de l'ensemble des clubs sont les suivantes :

- l'apprentissage en commun,
- l'échange d'informations,
- la résolution de problèmes,
- le partage et la connaissance réciproque des expériences,
- l'innovation,
- l'émergence des besoins en formation,
- l'identification et le repérage des personnes ressources, comme formateurs par exemple,
- la contribution aux actions de formation,
- la contribution à la mise en œuvre locale de politiques nationales.

Il est évident que les clubs ne sont pas tous construits pour répondre individuellement à la totalité de ces finalités. Les clubs se sont constitués pour répondre à un besoin dominant exprimé par les membres fondateurs.

Pour établir une typologie des clubs, selon la méthode préconisée par Guy Le Boterf, nous proposons de « *considérer qu'un réseau se construit autour d'une mission prédominante qui oriente... les caractéristiques des acteurs qui y adhèrent et y coopèrent* ».

Il est ainsi possible d'identifier trois types de clubs sur la base de leurs missions principales, mais non exclusives.

Dans une première catégorie, nous identifions les clubs orientés vers la maîtrise de l'usage d'un « *outil* ».

Ces clubs fonctionnent dans une logique mutualiste : les membres apprennent ensemble comment utiliser un outil indispensable à chacun, mais difficilement « *appropriable* » par une personne seule. L'apprentissage commun facilite la maîtrise de cet outil.

La deuxième catégorie de clubs est organisée autour de l'échange d'expériences sur les pratiques professionnelles et la formalisation des « *bonnes pratiques* ».

Ces clubs fonctionnent également dans une logique mutualiste. Le mode « *collaboratif* » est fondé sur l'échange d'expertise.

Enfin, dans **une troisième catégorie**, nous trouvons les clubs, qui, outre le partage d'expériences, ont pour mission de constituer des relais territoriaux facilitant la mise en œuvre des politiques nationales et la transmission des informations.

« *Leur principal objectif est la circulation d'information, plutôt descendante, de politique, de doctrine, de programmations* ».

« *Ces dispositifs cherchent la démultiplication en s'appuyant sur des relais, correspondants, têtes de réseaux. Ils comptent fortement sur la chaîne hiérarchique pour irriguer l'ensemble des agents concernés.* » (Atelier AUHC. Septembre 2002. Le travail en réseau. Note de problématique).

Regroupant souvent les cadres de 2^{ème} ou de 3^{ème} niveau, ces clubs réfléchissent aux évolutions des missions et participent à l'élaboration de la politique de formation.

Un regroupement en réseaux justifié par les enjeux

Les réseaux sont surtout nationaux et organisés verticalement : le maillage transversal n'est que peu apparent.

Regroupant les animateurs des clubs interrégionaux, ces réseaux nationaux assurent une cohérence des actions sur un certain nombre de missions considérées comme stratégiques.

Sont concernés les clubs regroupant les cadres de 2^{ème} et de 3^{ème} niveaux (clubs des secrétaires généraux, clubs des concepteurs routiers).

D'autres clubs sont aussi concernés, car leurs champs d'intervention sont également considérés comme intéressants dans le contexte actuel de modernisation des services (clubs des chargés de communication, clubs des acteurs du WEB, etc.).

Caractéristiques dominantes des différents types de clubs et exemples

Différents types de clubs	Clubs orientés vers la maîtrise d'un outil	Clubs orientés sur l'échange de pratiques professionnelles	Clubs relais territoriaux facilitant la mise en œuvre des politiques nationales
Quelques exemples caractéristiques	Utilisateurs « MAPINFO » Utilisateurs « INFRAWIN » Gestionnaires « Savoirs+ »	Acteurs du WEB Animateurs Sécurité Prévention Filière d'Animation et de Coordination en Exploitation et Sécurité Constructions publiques Concepteurs routiers	Secrétaires généraux Chefs de services « habitat » Conseillers en Gestion Management
Assise territoriale des clubs	Plutôt niveau local ou régional	Niveau interrégional ou national	Niveaux interrégional et national
Fonctionnement en réseau	Existence de réseaux nationaux pour certains	De nombreux réseaux nationaux ou relais nationaux existent	Existence de réseaux nationaux
Finalités dominantes	Utilisation d'un outil Apprentissage en commun	Echanges d'expériences Communication sur les pratiques professionnelles Elaboration des « bonnes pratiques »	Circulation d'information, de politique, de doctrine Information de l'ensemble des agents concernés par ces politiques

Etabli à partir de l'exploration des sites « *clubs et réseaux* » des CIPP, ce recensement n'a pas la prétention d'être exhaustif. Toutefois, la classification proposée devrait permettre d'intégrer l'ensemble des clubs non repérés. Outre les clubs qui ne figuraient pas sur cet inventaire, il convient d'y rajouter les « **communautés de pratique** », d'émergence spontanée et souvent

locale, non répertoriées, dont les finalités sont aussi de « *partager des expériences, coopérer afin de résoudre ensemble les problèmes, construire ensemble des connaissances* » (3)¹.

Ces dernières pourraient être rattachées à la catégorie des clubs « *outils* » ou « *pratiques professionnelles* ».

1. Les nombres entre parenthèses renvoient à la bibliographie

II - Un fonctionnement peu formalisé et néanmoins structuré

Des acteurs avec des rôles reconnus

L'animateur principal, ou « tête de réseau », est le plus souvent un agent d'un service déconcentré (majoritairement DDE) ou plus rarement un agent du réseau scientifique et technique, d'un CETE par exemple.

Les CIFP participent à l'organisation, au fonctionnement, au suivi et à l'animation de la vie des clubs.

Des experts techniques ou politiques : la présence ponctuelle de spécialistes du réseau scientifique et technique et de décideurs (direction d'un service, chef de bureau du ministère, ingénieur général MIGT ou inspections spécialisées) est souvent constatée ; ils présentent une innovation, une évolution en cours, une expérimentation.

Des formateurs : ponctuellement, une réunion de club peut se transformer en séance de formation, à la demande de ses membres.

Des règles de fonctionnement interne peu formalisées

Sauf exception, peu de clubs ont élaboré une « charte qui explicite leurs objectifs, la relation et le rôle des membres, l'organisation du club, la relation avec leur hiérarchie et les autres clubs » (1).

Des échanges plus ou moins organisés

Le mode de collaboration privilégié entre participants reste celui de la réunion. Cette dernière n'est jamais improvisée (convocation, ordre du jour préétabli, etc.), ce qui n'exclut pas une certaine souplesse dans leur déroulement. Les réunions font l'objet d'un compte rendu quasi-systématique. Même si les comptes rendus « ne contiennent pas d'information détaillée sur les échanges d'expériences faits pendant les rencontres » (1), ils donnent d'utiles informations sur les thèmes de réflexion, les interrogations des services, la nature des problèmes rencontrés sur le terrain.

Le rythme des réunions est de trois à quatre par an dans la majorité des cas.

L'ouverture des clubs vers le partenariat extérieur n'est pas encore une pratique généralisée même si elle tend à se développer.

Les membres des clubs font largement usage de la messagerie électronique. Les autres technologies de l'information et de la communication - TIC - (forum, banques de données communes, « groupware », conférences à distance) d'aide au travail « collaboratif » sont cependant peu utilisées (1).

Un ancrage territorial effectif

Sauf exception, la plupart des clubs, et notamment les clubs locaux, sont organisés autour d'un territoire et d'une finalité opérationnelle. Les structures de coordination, qui assureraient un maillage transversal inter-clubs, sont plutôt rares ou alors peu apparentes.

.....

III - Un bilan des actions inégal et mal connu

Dans son étude (1), la DRAST a procédé à un premier bilan d'activité des clubs.

Certains clubs « pratiques professionnelles » (tels que les clubs constructions publiques ou les clubs de concepteurs routiers) « ont une très grande notoriété au ministère », compte tenu :

- de leurs productions (guides techniques, outils de savoir-faire, élaboration de doctrines),
- des manifestations qu'ils organisent (colloques, séminaires, journées d'études, rencontres interrégionales),
- ou encore des publications réalisées (journaux de liaison).

La majorité des clubs « ne produisent encore ni documents de capitalisation, ni documents de retour d'expérience. Les connaissances qui y circulent consistent dans les quelques échanges d'expériences pendant les rencontres » (1).

« La majorité des clubs sont pauvres en contenus, et leurs productions et créations ne sont pas suffisamment visibles au sein du ministère » (1). Les productions réelles des clubs sont en fait mal connues : c'est donc un problème de capitalisation et de transfert qui se pose.

Le rapport précité souligne néanmoins que « le ministère de l'équipement est constitué d'une mine incontestable de clubs et réseaux métiers, porteurs de la vraie richesse du ministère ».

Travailler collectivement et en réseau n'est pas chose simple car cela ne se réduit pas uniquement à juxtaposer et coordonner des compétences individuelles. La pertinence des réponses n'émerge pas de la simple addition des contributions individuelles, mais de leur mise en synergie. Cette dernière peut être favorisée par une organisation adaptée, notamment au niveau des clubs.

Quelles pistes d'amélioration peut-on proposer

« S'appuyer sur les réseaux existants », les « dynamiser et [les] outiller » (4)

Par analogie avec l'expérience tirée des usages des communautés de pratique, les études réalisées (1) (2) (3) suggèrent de :

- 1 -

N'intégrer dans les clubs que des membres volontaires partageant les mêmes finalités

Certaines fiches de postes font obligation de participer « *activement* » à un « *club métier* ». La présence d'une personne « *contrainte* » est toujours préjudiciable ; dans la pratique, cependant, l'intérêt de la participation est tellement évident, que, sauf contraintes familiales fortes ou antagonisme violent entre participants, la question se pose peu.

- 2 -

Instaurer un climat de confiance entre les membres

« *Pour être efficaces et durables, les pratiques d'échanges doivent se développer entre personnes partageant une culture commune* » (4).

C'est à la faveur de regroupements homogènes, par agents de même catégorie, qu'il « *règne dans les clubs un climat de confiance, ce qui favorise les échanges et le partage entre les membres* » (1).

- 3 -

Octroyer une large autonomie aux clubs

« *Pour que la motivation et la créativité des membres soient effectives, aucun système hiérarchique... ne doit intervenir sur le contrôle et le suivi des activités et du fonctionnement* » (3).

Une « *trop forte instrumentalisation [d'un club] pourrait conduire à sa disparition, à sa transformation, ou à l'appauvrissement de ses échanges* » (3).

Ce n'est que « *débarassés de la censure organisationnelle et fonctionnelle du service* » que les échanges qui se déroulent dans un club « *peuvent contribuer à l'innovation, à l'anticipation et à la réflexion prospective* » (3).

- 4 -

Les faire reconnaître et fonctionner grâce à l'élaboration d'une charte

Une charte de fonctionnement permettra de mettre en évidence son utilité, l'intérêt qu'il représente

pour les organisations et le bénéfice qu'elle peut en tirer.

Cette charte :

- définira les objectifs, les finalités (précisant que « *la pratique professionnelle est au centre des préoccupations* ») ;

- posera le principe de l'engagement des participants, l'efficacité d'un club « *dépend directement du niveau d'implication de ses membres et de l'intensité des échanges qui ont lieu* » (4) ;

- arrêtera les rôles spécifiques de chacun, en matière de participation, d'animation et de coordination.

- 5 -

Développer l'utilisation des technologies de l'information et de la communication

Le rapport de la DRAST (1) fait état « *d'une certaine passivité à l'égard des TIC* ».

L'usage des TIC n'est pas ignoré des clubs. Il faut cependant le renforcer, en outillant les clubs en conséquence, afin de :

- s'affranchir de contraintes matérielles, telles que la distance ;
- optimiser la gestion du temps ;
- intensifier et fluidifier les échanges ;
- faciliter le travail collaboratif ;
- élargir le partenariat.

- 6 -

Les ouvrir davantage sur l'extérieur

L'ouverture inter-clubs et vers d'autres partenaires peut :

- enrichir les échanges ;
- permettre aux membres d'un club de bénéficier des points de vue d'acteurs intervenant dans d'autres structures, sur des champs d'activités identiques ou voisins ;
- apporter sur un même sujet des compétences complémentaires.

Pour conclure

Le ministère doit faire face aujourd'hui à de profonds bouleversements quant à ses missions et son organisation.

Le travail collectif et en réseau devrait contribuer à l'accompagnement de cette mutation et au développement des compétences des services et des agents.

Le ministère pourra s'appuyer sur les réseaux et clubs existants, bien présents dans la culture d'échange et de partage au sein des services. Il sera donc nécessaire de bien reconnaître et valoriser la plus-value apportée par ces réseaux et clubs

Toutefois, pour que ces derniers soient plus efficaces, des améliorations sont nécessaires.

A cette fin, un certain nombre de pistes de progrès, esquissées dans ce document, peuvent être préconisées notamment en matière d'organisation. Dans la pratique, il conviendra d'adapter les modifications à entreprendre en prenant en compte les particularités de chaque club (finalités, relations internes et externes, moyens, etc.).

▀ **Serge Lelaidier - CEDIP**

Bibliographie

- (1) **Etude DRAST** (2003) « *Politique et outils pour enrichir le rôle des réseaux professionnels du METLTM dans la société de la connaissance* ».
- (2) **Emmanuelle Vaast** « *Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ?* ».
- (3) **Guy Panisse** (2004) « *Pourquoi s'intéresser aux communautés de pratique* » Fiche technique *En lignes* N°28
- (4) **Knowings et Pôle productique Rhône-Alpes** « *Livre blanc - Les communautés de pratique - Analyse d'une nouvelle forme d'organisation & panorama des bonnes pratiques* ».

Voir aussi :

- **Guy Le Boterf** (2004) « *Travailler en réseau - Partager et capitaliser les pratiques professionnelles* », Editions d'Organisation.
- **Anne K. Bernard** « *Réseaux du CRDI : Une perspective ethnographique* »
- « *Les 10^{èmes} rencontres nationales de l'équipement, équipement citoyen* » (28 et 29 janvier 2001), Atelier E6 « *La gestion des connaissances* ».
- **Atelier AUHC** « *Le travail en réseau* », note de problématique (septembre 2002).
- **Atelier AUHC** (2002) « *Renforcement du réseau d'appui à la mise en œuvre de la loi SRU* », rapport provisoire
- **CIFP de Toulouse** « *PAPI 2000 - 2003* ».