HAL
open science

Positionnement d'un centre de documentation dans le management de l'information : méthodologie et impact sur l'activité documentaire. Le cas du centre de documentation de la Direction du développement des médias des Services du Premier Ministre

Stéphanie Panissier

To cite this version:

Stéphanie Panissier. Positionnement d'un centre de documentation dans le management de l'information : méthodologie et impact sur l'activité documentaire. Le cas du centre de documentation de la Direction du développement des médias des Services du Premier Ministre. domain_shs.info.docu. 2007. mem_00000624

HAL Id: mem_00000624

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000624

Submitted on 14 Apr 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE pour obtenir le

Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD

niveau I

présenté et soutenu par Stéphanie Panissier

le 13 novembre 2007

Positionnement d'un centre de documentation dans le management de l'information : méthodologie et impact sur l'activité documentaire

Le cas du centre de documentation de la Direction du développement des médias des Services du Premier Ministre

Jury
Michel Durampart
Marie-Catherine Vencatasin

Cycle supérieur Promotion XXXVII

Remerciements

Je remercie vivement la responsable du centre de documentation pour sa disponibilité, ses orientations et la confiance qu'elle m'a témoigné dans la conduite de cette mission, ainsi que toute l'équipe du centre, pour sa participation, l'intérêt et la motivation dont elle a fait preuve.

Mes remerciements vont également aux agents de la DDM pour l'accueil qu'ils ont réservé à la démarche du centre de documentation, leur ouverture et leur implication.

Notice

Positionnement d'un centre de documentation dans le management de l'information : méthodologie et impact sur l'activité documentaire. Le cas du centre de documentation de la Direction du développement des médias des Services du Premier Ministre / PANISSIER, Stéphanie. – (127 p.) (49 réf.)

Ce mémoire se réfère aux réflexions récentes sur la nécessaire implication des professionnels de l'information-documentation dans le management global de l'information. Il propose de montrer comment un centre de documentation a pu redéfinir son positionnement, poser les bases de son intégration au management de l'information, à partir d'une étude des besoins menée selon la méthodologie du marketing documentaire dans le cadre d'une démarche de projet. Il définit ce nouveau positionnement et les responsabilités qui le caractérisent. Il analyse son impact sur l'activité documentaire, la médiation et les compétences des documentalistes.

Accès à l'information ; Besoin d'information ; Information stratégique ; Management ; Marketing documentaire ; Médiation documentaire ; Projet ; Système d'information ; Veille

.

Table des matières

Remerciements 2
Notice 3
Table des matières 4
Liste des tableaux 6
Liste des figures 7
Introduction 8
Première partie Le positionnement actuel du centre de documentation 11
1 Un contexte de travail favorable à l'activité documentaire 12
1.1 Les missions de la DDM 12
1.2 Un service du Premier Ministre 13
1.3 Un service mis à la disposition du Ministère de la culture et de la communication . 13
1.4 L'information : matière première de travail 14
1.5 Une organisation hiérarchique et transversale 16
1.6 Un système d'information plus relationnel que technique 19
2 Une position centrale et une spécialisation sectorielle 24
2.1 Un rattachement récent au secrétariat général 24
2.2 Une spécificité : sa spécialisation sectorielle 25
3 Une activité classique de gestion, de médiation et de diffusion documentaire 26
3.1 Les prestations documentaires : le « front-office » 26
3.2 La gestion documentaire : le « back-office » 28
3.3 La politique documentaire et l'évaluation de l'activité 30
4 Dans un contexte très évolutif 31
4.1 Le secteur des médias et la société de l'information 31
4.2 L'évolution des demandes 31
4.3 Les mouvements de personnel 33
4.4 Le projet de réinformatisation du centre 34
Deuxième partie La conduite de l'étude 36
1 La démarche et la méthodologie d'étude 37
1.1 Une méthodologie d'étude associée à une démarche de conduite de projet 37
1.2 La conduite de projet 38
1.3 La méthodologie d'étude : le marketing documentaire 39

2 L'application au projet de repositionnement du centre de documentation de la DDM ... 51
2.1 La définition et la conduite du projet ... 51
2.2 La préparation de l'enquête ... 54
2.3 La phase de diagnostic ... 58
Troisième partie Vers l'intégration du management de l'information : la définition du nouveau positionnement du centre ... 78
1 L'analyse stratégique : définir le positionnement ... 79
1.1 Le cadre : la mission du centre de documentation ... 79
1.2 Les bases du raisonnement stratégique ... 79
1.3 Le ciblage du public ... 80
1.4 La définition de l'offre de services ... 81
1.5 Les scénarios possibles de positionnement ... 91
2 La position du centre dans le management de l'information ... 93
2.1 La gestion de trois dispositifs communs d'information ... 93
2.2 Un rôle prédominant d'« *info-médiateur* » ... 98
3 L'impact du nouveau positionnement sur l'activité documentaire ... 100
3.1 Les nouveaux enjeux de la médiation documentaire ... 100
3.2 Les axes d'évolution des compétences documentaires ... 104
Conclusion ... 107
Bibliographie ... 110
Annexe 1 : Tableau des organismes directement placés sous l'autorité du Premier Ministre ... 123
Annexe 2 : Guide d'entretien ... 124
Annexe 3 : Planification du projet ... 126
Annexe 4 : Schéma de la structure de l'offre ... 127

Liste des tableaux

Evolution du nombre des demandes et répartition des demandes internes/externes 32
Evolution de la nature des demandes 32
Tableau récapitulatif de la nature des demandes internes 33

Liste des figures

Organigramme de la DDM au 6 juillet 2007 18
Schéma des niveaux de partage de l'information au sein de la DDM 19
Diagramme d'activité d'un chef de bureau 22
Matrice de représentation de l'offre de services 47
Schéma de l'environnement institutionnel du centre de documentation par territoires..... 73

Introduction

L'objectif de ce mémoire est de tenter de montrer comment un centre de documentation peut faire évoluer son positionnement, s'inscrire dans une vision dynamique de son rôle et commencer à s'intégrer dans le management global de l'information, au sein de son organisation. Il s'appuie sur le stage que j'ai réalisé au centre de documentation de la Direction du développement des médias (DDM) des services du Premier Ministre.

Son origine est la demande qui m'a été faite par le centre de documentation : réaliser l'étude des besoins d'information des agents pour valoriser et faire évoluer ses prestations, et appuyer la création de nouveaux produits documentaires. J'ai abordé cette mission en me disant que cette étude devait permettre au centre, de proposer une offre documentaire plus fournie et mieux adaptée à l'activité de travail des utilisateurs.

La conduite de la mission a fait évoluer ma réflexion et l'enjeu qui lui était donné. Partant de l'objectif de positionnement d'une offre documentaire en fonction des demandes, l'étude a permis de poser les bases d'un positionnement du centre au niveau du management de l'information.

Ce constat s'appuie sur les réflexions récentes sur le management de l'information et le positionnement des professionnels de l'information-documentation. Il s'agit de passer d'une conception gestionnaire à une approche managériale, de développer une vision stratégique et prospective de sa mission, de se placer au niveau du management stratégique de l'information au sein de l'organisation (9, Michel). Cela implique de *« s'intéresser au niveau où les choses s'organisent et où les décisions s'élaborent »*, d'intégrer le projet de management de l'information (10, Planchon), de se positionner parmi tous les acteurs qui doivent eux-mêmes intégrer l'intervention des professionnels de l'information-documentation (13, Sutter).

Il s'agit de développer une approche globale du système d'information dans une perspective de gestion des connaissances internes et externes, mais pas seulement dans sa dimension technique et technologique (4, Ferchaux). *« Le management de l'information est plus que la gestion courante de l'information. Il comprend une dimension stratégique et une dimension organisationnelle. On se situe à un niveau macro »* (13, Sutter).

La norme Afnor[1] définit le management de l'information comme des *« Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme en matière de gestion de l'information »*. Il comprend les orientations et les objectifs donnés à la gestion de l'information, sa coordination, ses aspects juridiques et financiers, l'implication du personnel, des activités d'animation, de support et d'évaluation (14, Sutter). Il encadre et s'appuie sur des dispositifs de gestion de l'information (centre de documentation, systèmes de travail collaboratif, veille…) (12, Pomart). Il peut s'appliquer à l'ensemble de l'organisation ou, *« en local pour un service particulier »* (7, Guyot). La norme mentionne les attributions qui peuvent être celles des professionnels de l'information-documentation, sur la base de leurs savoir-faire. Elle met en évidence leur contribution, leur rôle dans le management de l'information (13 et 14, Sutter).

Mais, comment passer d'une position de gestionnaire de l'information documentaire, alors que l'on se reconnaît et que l'on est reconnu comme tel, à une position d'acteur du management de l'information ?

Je propose d'exposer dans ce mémoire la démarche, la méthode et les conditions qui ont permis à un centre de documentation interne de poser les bases de ce passage, à partir de la conduite d'une étude des besoins selon l'approche du marketing documentaire, appuyée par une démarche de conduite de projet.

Dans une première partie, nous présenterons le positionnement actuel du centre de documentation en prenant en compte son contexte institutionnel et sectoriel, ses activités et ses spécificités.

Dans une seconde partie, nous exposerons la conduite de l'étude et ses résultats, en intégrant la définition de l'approche du marketing documentaire et les critères qui m'ont amené à choisir cette méthodologie.

Dans la troisième partie, nous présenterons le positionnement qui en résulte, le rôle du centre de documentation dans le management de l'information et l'impact de ce positionnement sur l'activité documentaire.

[1] Document de normalisation X50-185

Première partie
Le positionnement actuel du centre de documentation

1 Un contexte de travail favorable à l'activité documentaire

La Direction du développement des médias (DDM) est l'administration centrale en charge du développement de l'ensemble des médias : presse écrite et audiovisuel traditionnels, nouvelles formes de communication électronique. Elle fait partie des services du Premier Ministre et elle est à la disposition du Ministre de la Culture et de la Communication.

La DDM est à la fois utilisatrice et productrice d'information. L'information est une matière première de travail, un outil stratégique d'aide à la décision, de résolution de problème, d'anticipation, de production.

1.1 Les missions de la DDM[2]

La DDM prépare la législation, la réglementation et les décisions du Premier Ministre et du Ministre de la culture et de la communication, relatives aux médias (presse écrite, télévision, radio) et aux services de la société de l'information via le numérique, l'Internet et les télécommunications. Dans ces différents secteurs, elle suit les négociations relatives aux professions concernées et gère des aides financières attribuées aux entreprises. Elle assure principalement trois missions :

- La mise en œuvre de la tutelle des entreprises de l'audiovisuel public, dont l'objectif est de favoriser l'offre publique de programmes et de services et le développement du secteur public.
- L'adaptation et la gestion des aides publiques destinées à la presse écrite et à son développement dans le multimédia.
- L'évolution de la réglementation en matière de liberté de la presse, de communication et de services en ligne, selon des modalités qui garantissent la liberté éditoriale et la protection des personnes, dans un contexte d'harmonisation européenne et de fort développement international.

[2] Sources :
DDM. Les principales missions de la DDM [en ligne]. 28 février 2007 [consulté le 3 septembre 2007]. <http://www.ddm.gouv.fr/article.php3?id_article=353>
DDM. Historique de la DDM [en ligne]. 18 août 2004 [consulté le 3 septembre 2007]. <http://www.ddm.gouv.fr/article.php3?id_article=198>

Dans le cadre de ses activités d'octroi et de gestion des aides publiques, elle assure le secrétariat de la Commission paritaire des publications et des agences de presse (CPPAP), du Fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER) et du Fonds de modernisation de la presse.

1.2 Un service du Premier Ministre

La DDM est placée sous l'autorité du Premier ministre. Ce rattachement est historique[3]. En 1947, le secteur de la presse est en pleine restructuration. Le service juridique et technique de la presse (SJTP) est créé et placé sous l'autorité du Président du Conseil, dont certaines attributions sont relatives à la presse et la liberté de l'information. En 1956, le SJTP devient SJTI : Service juridique et technique de l'information. Ses compétences sont élargies à l'audiovisuel en 1975.

En 1995, du fait des évolutions du secteur, il devient le SJTIC, Service juridique et technique de l'information et de la communication, et est mis à la disposition du Ministre chargé de la communication. En 2000, la volonté du Premier Ministre de constituer ce service en direction d'administration centrale, aboutit à la constitution de la DDM.

Aujourd'hui, l'administration du Premier ministre comprend plus d'une centaine de services, répartis en fonction de leur rôle. La DDM fait partie des services chargés de coordination sectorielle[4][5].

1.3 Un service mis à la disposition du Ministère de la culture et de la communication

Le Ministère de la culture et de la communication veille à la protection du patrimoine, à l'accès à la culture, au développement de la création et de l'économie de la culture[6]. Les médias sont des vecteurs de culture et sources de création.

---

[3] Source : DDM. Historique de la DDM [en ligne]. 18 août 2004 [consulté le 3 septembre 2007]. <http://www.ddm.gouv.fr/article.php3?id_article=198>

[4] Source : Service d'information du Gouvernement. Les services du Premier Ministre [en ligne]. [consulté le 3 septembre 2007]. < http://www.premier-ministre.gouv.fr/acteurs/premier_ministre/les_services_premier_ministre_195/organismes_directement_places_sous_m170/#ancre>

[5] Cf. annexe 1 Tableau des organismes directement placés sous l'autorité du Premier Ministre

Ainsi, on trouve de nombreuses questions traitées par la DDM parmi les thèmes qui caractérisent la politique culturelle de l'Etat, par exemple[7] : la télévision numérique hertzienne terrestre, la violence à la télévision, la place de la culture dans les programmes de France Télévisions, l'adaptation des programmes aux personnes sourdes et malentendantes, le cinéma, la loi relative au droit d'auteur et aux droits voisins dans la société de l'information, la musique en ligne.

1.4 L'information : matière première de travail

La DDM compte 111 agents au 1er janvier 2007[8], dont 91 titulaires de la fonction publique d'Etat et 20 contractuels. La majorité du personnel est composée de cadres très diplômés. L'activité de travail des agents se caractérise par sa forte composante intellectuelle. Les tâches effectuées relèvent de la production d'information et de la conduite de projets.

1.4.1 Une majorité de cadres

Plus de la moitié de l'effectif occupe des fonctions de direction, d'encadrement, de conception et d'études. Les autres catégories de personnel sont représentées par les secrétaires et les adjoints administratifs, les agents chargés de l'accueil, du courrier, de l'entretien…

Ce sont les cadres, y compris la direction, qui font appel au centre de documentation. En effet, comme nous le verrons plus loin, la majeure partie de leur travail est de produire de l'information pour la transformer en connaissances (13, Sutter).

Parmi les cadres titulaires, six catégories de statuts sont représentées [9]: les administrateurs civils, les ingénieurs des ponts et chaussées, les ingénieurs des télécommunications, les attachés d'administration centrale, les chargés d'études documentaires (deux agents).

Les trois premiers appartiennent aux « corps d'encadrement supérieur » de la fonction publique. Ils ont vocation à exercer des fonctions de direction, d'encadrement, de contrôle, d'inspection, d'évaluation des politiques publiques.

---

[6] Source : Ministère de la culture et de la communication. La création du ministère [en ligne]. [consulté le 3 septembre 2007]. <http://www.culture.gouv.fr/culture/historique/index.htm>
[7] Source : Ministère de la culture et de la communication. Dossiers thématiques [en ligne]. [consulté le 3 septembre 2007]. <http://www.culture.gouv.fr/culture/politique-culturelle/index-dossiers.htm>
[8] Effectif au 1er janvier 2007 en équivalent temps plein
[9] Source : Intranet Matignon

Les administrateurs civils sont recrutés parmi les anciens élèves de l'École nationale d'administration (ENA) et les magistrats de l'ordre judiciaire.

Les attachés d'administration centrale et les chargés d'études documentaires sont des fonctionnaires de catégorie A. Les attachés occupent des fonctions de conception et d'encadrement. Parmi les chargés d'études documentaires, l'un exerce au sein de la direction, le second au centre de documentation.

Les agents contractuels peuvent occuper différentes fonctions : encadrement d'un bureau, d'un service ; rédaction de notes ministérielles, de fiches, en tant qu'adjoint à un chef de bureau ; direction de projet, d'étude, de mission. Ils sont en majorité diplômés de l'enseignement supérieur : écoles de commerce, Sciences Politiques, troisièmes cycles universitaires en droit ou en gestion d'entreprise, informatique. Leur expérience professionnelle précédente se situe dans le secteur public ou le secteur privé.

1.4.2 Des activités basées sur l'information stratégique

Les agents préparent et conduisent les projets et dispositifs qui organisent et permettent le développement des médias. Ils en fixent le cadre législatif et réglementaire, mettent en œuvre des mesures économiques, participent à l'évolution, voire au cadrage de l'offre (distribution de la presse, production audiovisuelle française, quotas de musique à la radio…).

Ils doivent veiller au respect de la législation et analyser l'impact des évolutions législatives. Ils assurent des activités pour garantir le pluralisme des médias et le respect de la liberté d'expression. Ils conseillent les cabinets ministériels et les professionnels. Ils négocient avec les instances représentatives du secteur. Ce travail concerne la France, mais également les décisions prises au niveau européen.

Par exemple, le développement de la télévision numérique terrestre (TNT), avec pour objectif de la rendre accessible à l'ensemble des foyers français, est un projet mené par la DDM. Il a notamment donné lieu à une loi votée le 5 mars 2007[10]. De même, la mise en place d'un dispositif de signalement des spams[11] sur l'Internet (« Signal Spam »[12]) est un projet à l'initiative et conduit par la DDM.

[10] Cf. <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=MCCX0600104L>
[11] Courriers électroniques à vocation publicitaire non sollicités mais reçus par le destinataire
[12] <http://www.signal-spam.fr>

Les agents préparent et rédigent des notes pour les cabinets ministériels, des textes législatifs, des décrets, des discours. Ils répondent aux questions écrites des parlementaires. Ils étudient et transposent les directives européennes. Ils réalisent des études. Ils coopèrent avec des institutions comme le CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel).

Ces activités nécessitent et systématisent le recours à l'information qui est une matière première de travail (18, Guyot). Elle est une aide à la décision, un support à la mise en place de projets, un outil de communication institutionnel. Elle permet de développer une expertise, voire une vision prospective, de résoudre des problèmes, de proposer, de négocier, de rédiger, de décider. C'est une information de nature stratégique.

L'information stratégique est une *« information dont la prise de connaissance permet aux dirigeants d'une organisation d'anticiper sur les événements susceptibles d'influer sur l'environnement technique, économique, social et juridique de cette organisation, de lui offrir ainsi des opportunités de développement ou, au contraire, de menacer sa pérennité »* (11, Pomart). Dans notre cas, elle s'applique au secteur des médias Elle fournit les éléments à analyser et à synthétiser pour décider en situation complexe (7, Guyot). Elle peut être constituée d'informations juridiques, financières, commerciales, industrielles, être relative à des marchés, des sociétés, des personnes (6, Girier).

1.5 Une organisation hiérarchique et transversale[13]

Sous l'autorité de son directeur, assisté d'un directeur adjoint, la DDM est organisée en trois sous-directions : presse écrite et information, communication audiovisuelle, développement de la société de l'information. S'y ajoutent un département des statistiques, des études et de la documentation sur les médias et un secrétariat général.

Le secrétariat général organise et coordonne le fonctionnement administratif de la DDM. « *Il gère l'ensemble des personnels et moyens affectés à la direction* », met en oeuvre la politique d'informatisation et la politique de communication interne et externe. Le centre de documentation y est rattaché.

La présentation des trois sous-directions permet de préciser les activités de la DDM et de percevoir les liens entre les services.

[13] Source : DDM. L'organisation de la DDM [en ligne].27 février 2003 [consulté le 3 septembre 2007]. <http://www.ddm.gouv.fr/article.php3?id_article=35

1.5.1 La sous-direction de la presse écrite et de l'information

Elle élabore les projets de loi et de décret relatifs à la presse écrite ainsi qu'aux professions et aux entreprises qui y participent. Elle contribue à la préparation de la législation et suit les négociations professionnelles concernant les services de la société de l'information.

Elle gère les fonds d'aide financière à la presse écrite, aux activités multimédias et aux services de la société de l'information. Elle assure le secrétariat général de la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP) qui attribue les aides de l'Etat à la presse.

1.5.2 La sous-direction de la communication audiovisuelle

Elle élabore les projets de loi et de décret relatifs à l'audiovisuel (télévision et radio). Elle exerce la tutelle des organismes du secteur audiovisuel public (France Télévision, Radio France…). Elle est membre de leur Conseil d'Administration.

Elle suit l'économie et le marché du secteur audiovisuel : celui des droits audiovisuels, celui des programmes (production, diffusion, exportation), ainsi que les entreprises privées du secteur sur le plan économique et financier. Elle est aussi chargée du secrétariat de la commission du Fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER).

1.5.3 La sous-direction du développement et de la société de l'information

Elle suit et participe à la coordination des actions gouvernementales en matière de société de l'information. Elle suit les marchés des médias et de la publicité, l'activité des entreprises et des groupes de ces secteurs, l'évolution de la législation de la société de l'information.

Elle exerce une veille sur l'évolution des techniques, des protocoles, du cadre juridique, des usages et des modèles de développement économique. Elle est associée aux négociations européennes et internationales sur la réglementation et la régulation des médias et des services de la société de l'information.

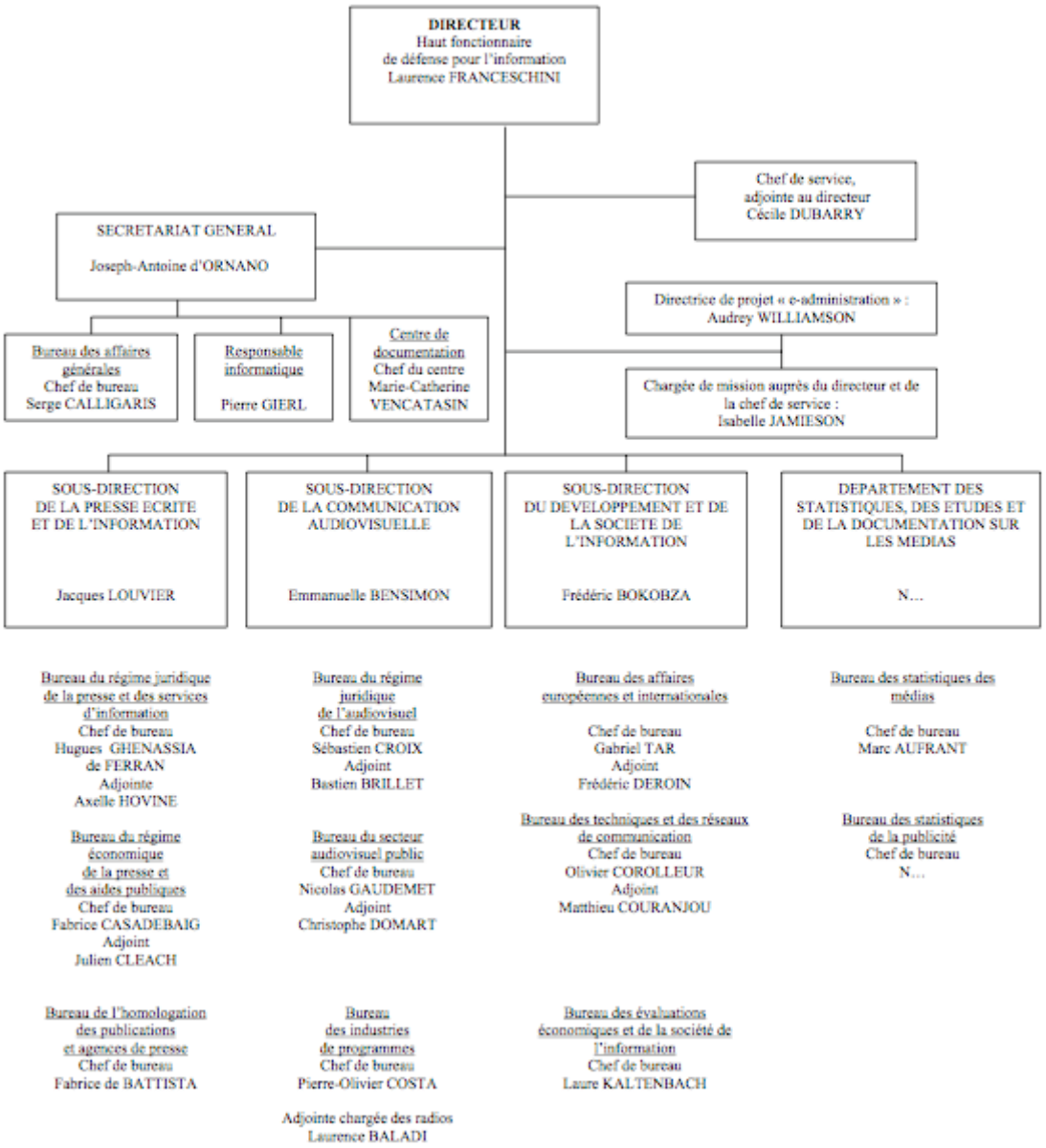
1.5.4 Le département des statistiques, des études et de la documentation sur les médias

Il met en oeuvre l'information statistique sur l'activité des médias et de la publicité. Il en coordonne les programmes statistiques. Il réalise ou fait réaliser des enquêtes et des études.

Comme le montre l'organigramme ci-dessous, chaque sous-direction comprend trois bureaux avec des attributions spécifiques et complémentaires.

L'organigramme rend compte à la fois des liens hiérarchiques et des collaborations transversales, notamment en matière d'échanges d'informations et de documents. Le secrétariat général est placé au centre. Les trois sous-directions ainsi que le département des statistiques sont côte à côte. L'ensemble de ces services sont rattachés à la Direction.

Organigramme de la DDM au 6 juillet 2007[14]



[14] Source : DDM. Organigramme de la DDM [en ligne]. 6 juillet 2007 [consulté le 3 septembre 2007]. < http://www.ddm.gouv.fr/organigramme.php3>

1.6 Un système d'information plus relationnel que technique

Un système d'information ne concerne pas seulement le traitement informatique de données. Il s'appréhende dans un contexte de travail (7 et 18, Guyot ; 42, Fondin). Il est destiné à « *collecter, traiter produire et émettre de l'information pour des finalités particulières* ». Il se compose d'un « *système social* » et d'un « *système organisationnel* ». Il est constitué autour et par les acteurs dans le cadre d'une situation de travail et est encadré par des règles, des méthodes, des procédures. S'y ajoute éventuellement un « *dispositif technique* », par exemple un réseau informatique (8, Guyot).

A la DDM, le système d'information se structure surtout par sa composante sociale. Il est encadré par des procédures hiérarchiques, ainsi que règles et des méthodes communes ou spécifiques à un service. L'utilisation du dispositif informatique n'en est pas le cœur.

1.6.1 Le dispositif informatique

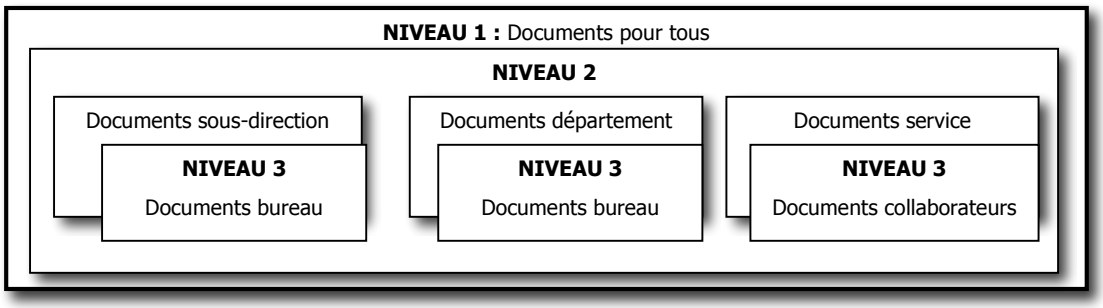
1.6.1.1 L'Intranet Matignon

L'Intranet Matignon est un portail commun aux services du Premier Ministre. Les ressources proposées, sont plutôt généralistes : statuts, offres d'emploi, comptes-rendus des conseils des ministres... Il comprend un « Intranet documentaire » qui présente les centres de documentation des services du Premier Ministre et la liste des périodiques de chacun d'entre eux. Cependant, les ressources disponibles sont limitées à des sommaires de revues, quelques documents en texte intégral et des cédéroms (bases de données juridiques).

1.6.1.2 Le réseau interne de la DDM

Il est utilisé à l'initiative des agents, pour le partage d'informations. Il existe plusieurs niveaux de partage, en lien avec l'organigramme, représentés par le schéma suivant :

Schéma des niveaux de partage de l'information au sein de la DDM



Ainsi, la direction et tous les services mettent en réseau des documents en choisissant de les rendre accessibles à tous ou non. Mais, la mise en partage est surtout utilisée pour des documents de travail au niveau d'un bureau ou d'une sous-direction.

Le centre de documentation met à la disposition de tous ses publications : la liste des périodiques disponibles au centre, la liste des acquisitions, la revue de presse, le guide de l'utilisateur du centre.

1.6.1.3 L'accès limité aux ressources numériques

Les réseaux informatiques des services du Premier Ministre font l'objet de mesures de protection spécifiques. Les possibilités de téléchargement sont limitées, la dotation en bases de données est réduite. Les ressources audio et vidéo sur l'Internet ne sont pas accessibles.

Le centre de documentation gère une base de données documentaire sous Alexandrie, en client serveur. Elle n'est pas consultable sur le poste de travail des agents.

Le dispositif informatique est essentiellement un outil de travail qui permet de stocker et d'échanger des informations. Il inclut l'existence de systèmes propres à chaque service « *créés pour gérer l'information utile à un service* » (7, Guyot). L'activité informationnelle apparaît dans l'activité de travail des agents et à travers les collaborations, intégrant leur rapport à l'information, des habitudes de travail, des modalités d'organisation et de coordination. (7 et 18, Guyot).

1.6.2 Les collaborations, les liens et les réseaux

1.6.2.1 Les collaborations transversales

Outre la transversalité des relations représentées dans l'organigramme comme nous l'avons signalé précédemment (Cf. page 18), l'expansion des nouvelles technologies et l'actualité dynamique du secteur, renforcent les besoins de collaborations entre les sous-directions ou les bureaux, sur des sujets communs (par exemple, la presse sur l'Internet, la télévision sur les téléphones mobiles).

Les proches collaborateurs sont souvent les premières personnes auxquelles font appel les agents pour s'échanger des informations ou retrouver un document. L'activité d'information est donc très liée aux communications inter-personnelles, aux relations entre information et communication (7 et 18, Guyot ; 19, Le Marec).

Cet aspect de l'activité de travail induit des pratiques informationnelles d'information hétérogènes et montre l'importance des sources directes et immédiates (18, Guyot).

1.6.2.2 Les liens dans l'environnement institutionnel et sectoriel

Pour mener à bien ses missions, la DDM travaille avec d'autres institutions et les professionnels du secteur, constituant différents réseaux.

La DDM entretient des liens institutionnels. Dans son environnement, il y a, par exemple, les services du Premier Ministre, le ministère de la culture, le ministère de l'industrie, celui des affaires étrangères, également la commission européenne. La DDM travaille aussi avec des organismes comme le CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) et le CNC (Conseil national de la cinématographie).

Les professionnels du secteur, les entreprises de presse, les entreprises audiovisuelles et de multimédia, les organisations professionnelles, les syndicats… sont aussi les interlocuteurs des agents au quotidien pour définir, négocier et conduire les projets.

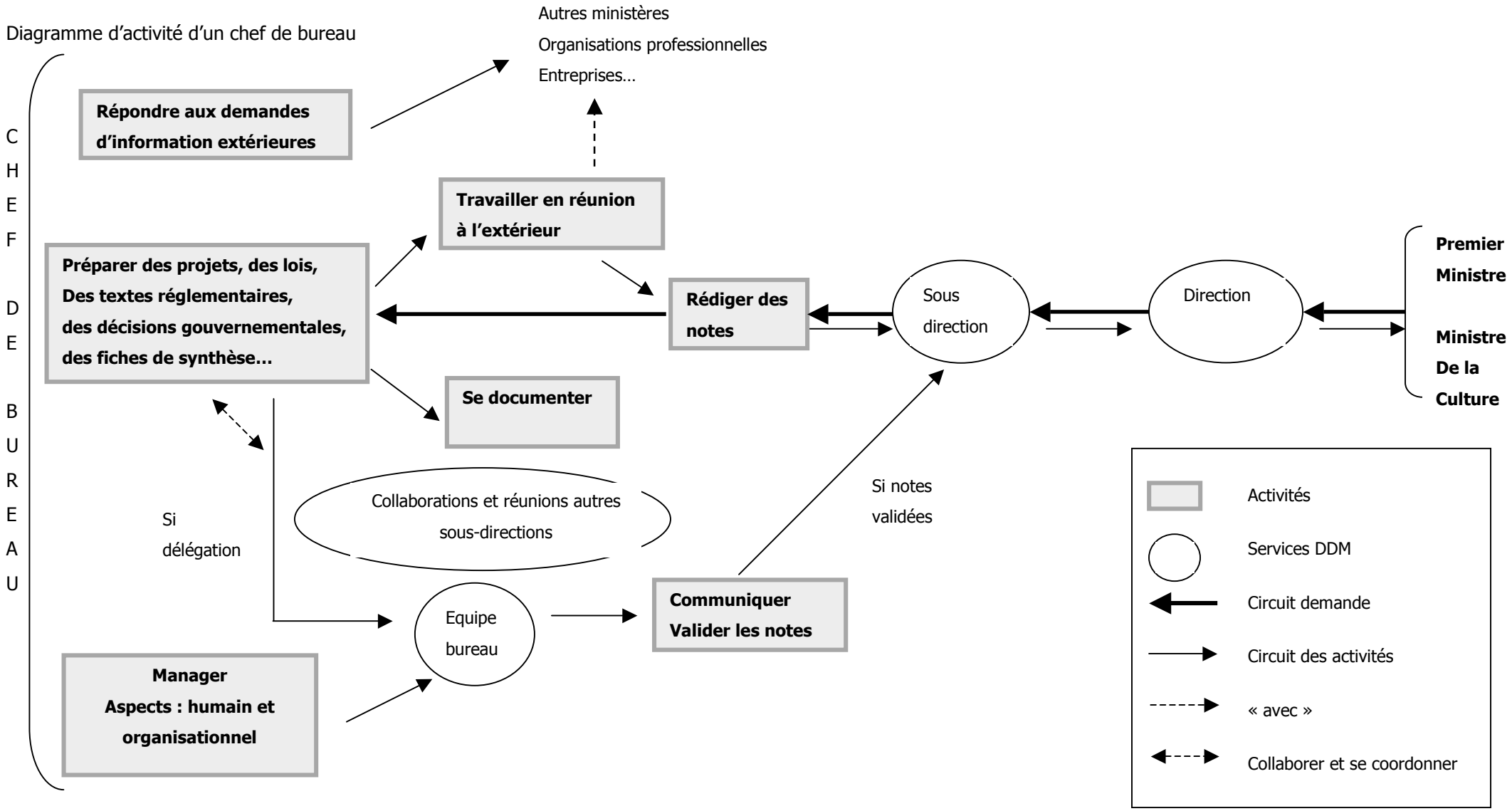
Chaque service, chaque agent selon ses attributions, travaille dans un réseau source d'informations et de documents.

Les liens tissés à l'intérieur des réseaux font partie intégrante du management de l'information. Les réseaux permettent d'identifier et de mettre en relation des informations. Ils peuvent aussi permettre de caractériser l'information comme fiable (1, Baret, Huault, Picq).

Des systèmes d'information collectifs et individuels s'imbriquent au sein du système d'information de la DDM, montrant ainsi « *le caractère distribué de l'activité de recherche d'information* ». Chaque agent et service fait appel à son propre capital d'informations, de connaissances et de réseaux informels, en parallèle des réseaux formels et du système collectif (18, Guyot).

Le diagramme d'activité d'un chef de bureau permet à la fois de visualiser l'activité de travail d'un agent, la place qu'y occupe la documentation et le fonctionnement du système d'information.

Diagramme d'activité d'un chef de bureau



Le contexte de travail du centre de documentation, caractérisé par les éléments que nous venons de présenter, est favorable à l'activité documentaire.

L'information est au cœur des activités de la DDM. La recherche d'information prend part au quotidien de travail des agents, l'organisation et le système informationnel favorisent la transversalité. L'environnement institutionnel est une ressource.

Les particularités de la structure dans laquelle s'insère le centre sont également intéressantes à noter. La DDM est un service public qui œuvre dans un secteur où l'économie est fortement concurrentielle. Ses missions et ses activités doivent s'appuyer sur l'information stratégique du secteur dans un contexte de service au public. Par ailleurs, en tant qu'administration centrale chargée de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de médias, elle intervient au niveau juridique et dans la régulation des problèmes du secteur pour en assurer son bon développement (économie, libre concurrence, indépendance, pluralisme, liberté d'expression…). Cela donne lieu à une activité à forte composante intellectuelle.

2 Une position centrale et une spécialisation sectorielle

Le centre de documentation est rattaché au Secrétariat Général, ce qui lui donne une position centrale dans l'organigramme.

Il représente également l'un des cinq centres de documentation des services du Premier Ministre. Sa spécificité est sa spécialisation sectorielle. Elle le place comme interlocuteur privilégié en matière de documentation sur les médias auprès des autres centres, ainsi qu'auprès du centre de documentation du Ministère de la culture et de la communication.

2.1 Un rattachement récent au secrétariat général

Le rattachement du centre de documentation au secrétariat général date de 2006. Auparavant, il faisait partie du département des statistiques, des études et de la documentation sur les médias.

Cette nouvelle place est très significative de sa mission : le centre de documentation est au service de l'ensemble des services de la DDM. Elle rend compte de la transversalité de l'activité documentaire et de l'importance stratégique donnée à l'information dans l'activité de travail des agents.

Cependant, cette nouvelle organisation ne s'est pas accompagnée de nouvelles orientations et n'a pas fait évoluer son utilisation par les agents.

Comme nous l'avons précisé précédemment[15], notons que le Secrétariat Général coordonne et « *gère l'ensemble des personnels et moyens affectés à la direction »,* met en oeuvre la politique d'informatisation et la politique de communication interne et externe. Resituée par rapport aux attributions du Secrétariat Général, la position du centre de documentation peut se définir comme un moyen disponible et géré.

Les projets d'informatisation sont conduits par la Direction des systèmes d'information (DSI) rattachée à la Direction des services administratifs et financiers (DSAF). Pour des applications spécifiques à la DDM, ils relèvent du responsable informatique de la DDM.

[15] Cf. page 16

2.2 Une spécificité : sa spécialisation sectorielle

Parmi les services du Premier Ministre, cinq sont dotés d'un centre de documentation :

- Le centre de documentation du Service d'information du Gouvernement est dédié aux questions liées à la communication du gouvernement, aux campagnes électorales ou d'information…
- Le centre du Secrétariat général du Gouvernement (SGG) est chargé de la documentation juridique, notamment des textes officiels et de la base de données Légifrance.
- Le centre de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) est spécialisé en droit administratif.
- Le centre du Conseil d'analyse économique (CAE) traite la documentation économique et réalise des études.

Cette organisation et la spécialisation sectorielle du centre de documentation de la DDM donnent lieu à des collaborations qui se concrétisent essentiellement par des échanges d'informations à la demande. Un projet de mise en réseau des catalogues et de produits documentaires des cinq centres est en cours. Les centres seront dotés du même logiciel documentaire (Flora). Les agents de la DDM auront accès aux catalogues depuis leur poste de travail va le réseau Intranet.

Par ailleurs, le centre de documentation du Ministère de la culture et de la communication fait aussi partie de l'environnement documentaire proche du centre de documentation de la DDM, du fait des travaux réalisés par la DDM, pour et avec ce Ministère.

Notons aussi, que La documentation française et les journaux officiels, éditeurs des publications officielles, sont des services du Premier Ministre.

La place du centre de documentation dans l'organisation du travail de la DDM et sa spécialisation sectorielle au sein des services du Premier Ministre, sont deux repères important en termes de positionnement.

3 Une activité classique de gestion, de médiation et de diffusion documentaire

Le centre de documentation se situe rue de Varenne dans les locaux de la DDM. Ses horaires d'ouverture sont 9H30 – 18H00 du lundi au vendredi.

Il répond aux demandes des agents, directeur et membres de la direction, sous-directeurs, chefs de bureau, adjoints et leur secrétariat. Il peut être sollicité par des organismes extérieurs faisant partie de son environnement (ministères, centres de documentation, entreprises…). Mais, le cœur de sa mission est d'être au service des utilisateurs internes.

Il propose des prestations documentaires, c'est-à-dire des services et des produits, diffusés régulièrement ou ponctuellement de manière collective ou individuelle. Au sens où le définit le marketing documentaire, ces prestations donnent lieu à des activités en « front-office » ou « base avant » et des activités en « back-office » ou « base arrière ». Les premières sont celles qui correspondent aux moments où le documentaliste et l'utilisateur sont en relation. Les secondes sont les activités de gestion des ressources et de traitement de l'information et des documents (7, Guyot).

3.1 Les prestations documentaires : le « front-office »

3.1.1 Une activité de mise à disposition de documents, avec pour priorité la réponse aux demandes

Les services documentaires s'organisent autour de six prestations : la mise à disposition du fonds documentaire et la réponse aux demandes ; la publication de produits documentaires numériques ; le signalement de documents par email ; la veille personnalisée sur un thème particulier à la demande ; le prêt d'ouvrages, d'études et de rapports ; l'accompagnement personnalisé à l'utilisation de bases de données ou à la recherche sur l'Internet

L'accueil et la réponse aux demandes des utilisateurs est la priorité. Le fonds documentaire est consultable sur place tous les jours. Le centre de documentation recueille les demandes sur place, par téléphone ou par email. Elles sont traitées immédiatement dans un délai qui varie de dix minutes à la demi-journée, ce qui correspond au besoin des utilisateurs qui sont amenés à travailler dans l'urgence.

Le temps de traitement d'une demande varie selon la complexité de la question posée ou du service demandé. Une demande d'emprunt ou la recherche d'un article récemment publié est simple. La réponse à une question qui nécessite de rechercher, sélectionner et ordonner différentes données, implique un travail de lecture et de compréhension.

La publication de produits documentaires numériques constitue la seconde activité principale du centre. Il réalise une revue de presse quotidienne sur le secteur des médias, élaborée à partir de la presse papier et numérisée ; des revues de presse thématiques ponctuelles, par exemple à l'occasion du vote d'un texte législatif ; une liste des acquisitions bimensuelle diffusée par email ; une revue des sommaires (momentanément suspendue[16]).

3.1.2 Essentiellement réalisée en pull[17]

La priorité étant donnée à la réponse aux demandes des utilisateurs, le centre de documentation propose majoritairement des prestations documentaires en pull (accueil sur place, orientation et aide à la recherche, recherche pour l'utilisateur, veille personnalisée, prêt).

Les services réalisés en push[18] sont représentés par la transmission électronique des publications, le signalement de documents par email et l'appui à l'utilisation d'outils documentaires.

Cette situation induit un service personnalisé mais une visibilité réduite du centre, essentiellement véhiculée par la relation individuelle entretenue avec l'utilisateur.

On peut alors se demander si tous les utilisateurs potentiels font appel au centre ; si ceux qui l'utilisent connaissent tout l'éventail de services possibles.

[16].Sa diffusion reprendra dès l'installation du logiciel documentaire Flora courant 2008.
[17] Fourniture d'un service documentaire suite à la demande de l'utilisateur
[18] Fourniture d'un service documentaire à l'utilisateur sans qu'il en ait fait la demande

3.2 La gestion documentaire : le « back-office »

3.2.1 Un fonds documentaire riche

Le centre de documentation sélectionne, traite et conserve la documentation juridique, économique, socio-économique et technique sur le secteur des médias, utile aux agents, en France, en Europe et à l'international. Le fonds documentaire est constitué de :

- Plus de 2000 dossiers documentaires papier. Ils rassemblent des articles de presse, des textes officiels, des jurisprudences, des études, des rapports annuels…
- Une bibliothèque avec plus de 6 400 ouvrages, rapports, études, thèses et mémoires, et 200 usuels (annuaires, guides, répertoires, codes, encyclopédies juridiques)
- 151 périodiques

15 à 20 ouvrages sont commandés par trimestre et 10 codes par an. 20 à 30 abonnements à des périodiques sont souscrits. Le budget est géré par le Secrétariat Général.

3.2.2 Un travail soutenu au quotidien

3.2.2.1 Une amplitude thématique de recherche large

Les thèmes et les sujets liés au secteur des médias sont nombreux et ne cessent d'évoluer dans le contexte de la société de l'information. L'amplitude thématique de recherche concerne la presse, l'édition, la télévision, la radio, le cinéma, la musique, la publicité, les jeux vidéo, l'Internet, l'informatique, les télécommunications. Les informations à collecter sont de natures très variées : politique, juridique, économique, statistique, sociologique, technique. C'est un travail de suivi du secteur qui est exercé au quotidien.

Les documentalistes disposent d'un plan de classement et d'un thésaurus interne informatisés, qu'ils mettent à jour régulièrement.

3.2.2.2 Une prédominance du papier

Tous les jours, la pesse et les périodiques sont dépouillés, les périodiques bulletinés. La veille sur l'Internet consiste dans la réception de newsletters, d'alertes et la visite de sites. Les documents repérés sont collectés, photocopiés ou imprimés, classés dans les dossiers documentaires et/ou indexés dans la base de données qui comporte plus de 19 000 références.

La majorité des documents sont conservés au format papier. L'habitude du papier est encore très présente au sein de l'ensemble du personnel. Le dispositif informatique actuel limite l'usage du numérique (Cf. page 20). Les ressources diffusées sur l'Intranet restent très généralistes, voire difficilement accessibles. Le papier reste donc un support essentiel.

La base de données du centre de documentation sous Alexandrie n'est pas accessible aux utilisateurs. De ce fait, les documents téléchargés en version électronique et enregistrés dans le catalogue, sont transmis aux utilisateurs par email, ou imprimés et déposés dans leur casier courrier. Les documents qui ne sont pas disponibles au format numérique sont photocopiés lorsqu'ils font l'objet d'une demande.

3.2.2.3 Des moyens optimisés

L'effectif du centre de documentation est de cinq personnes. Avec la responsable, deux sont documentalistes de formation supérieure, mais l'un d'entre eux travaille à mi-temps. Les deux autres agents sont issus de fonctions administratives.

Les documentalistes sont polyvalents. Ils recherchent, sélectionnent, indexent, conservent et diffusent les documents. Ils répondent aux demandes des utilisateurs. Ils gèrent les emprunts. Ils publient la liste des acquisitions ainsi que les revues de presse ponctuelles. La responsable assure également ses fonctions d'encadrement des activités et du personnel.

Les deux autres agents ont chacun leurs attributions. Un est chargé du bulletinage des revues et du classement. Il répond aux demandes simples des utilisateurs. L'autre réalise la revue de presse numérique.

L'équipe travaille ensemble, s'informe, se coordonne, s'aide, mais l'effectif et le niveau de qualification des agents limitent les possibilités de progression du centre dans sa gestion et dans le développement du numérique.

Les locaux sont composés de trois grandes bureaux, dont un qui est aussi l'espace d'accueil et de consultation des utilisateurs. Cet espace s'avère réduit pour recevoir les utilisateurs. Par ailleurs, aucun poste informatique n'est réservé aux utilisateurs pour des recherches. Cette situation ne favorise pas la venue des agents au centre de documentation et ne facilite pas le travail des documentalistes qui peuvent être conduits à mettre leur bureau à disposition.

3.3 La politique documentaire et l'évaluation de l'activité

La politique documentaire s'articule autour de deux principales orientations :

- L'adaptation constante des prestations aux demandes des utilisateurs et aux changements du secteur. Les évolutions juridiques, économiques, stratégiques et technologiques sont particulièrement rapides dans le secteur des médias.
- Le suivi de la politique du gouvernement en matière de médias, dont les orientations constituent des priorités en termes de collecte, d'acquisition et de diffusion des documents.

L'évaluation annuelle de l'activité porte sur le fonds documentaire et l'utilisation du centre. Chaque demande de recherche documentaire et la réponse apportée est enregistrée sur une « Fiche de demande de recherche documentaire ». Ce document permet l'établissement de statistiques.

En donnant la priorité au « front-office », le centre se positionne dans une logique de service et de satisfaction des utilisateurs (28, Muet et Salaün). Mais, menée essentiellement en pull, on constate un manque de visibilité des prestations proposées.

L'activité menée en « back-office » intègre les exigences du « front-office », mais la tâche est lourde et impose une position de gestionnaire.

L'activité documentaire doit permettre la rencontre entre l'information et celui qui la cherche, en intégrant les spécificités de chaque situation (42, Fondin). Le centre de documentation est dans une situation où le « front-office » légitimise le « back-office », mais la difficulté est l'équilibre à trouver entre les deux, l'un soumis à une logique de communication, l'autre de gestion (7, Guyot).

4 Dans un contexte très évolutif

L'activité du centre de documentation se situe dans un contexte en pleine mutation. Le développement de la société de l'information touche de plein fouet le secteur des médias. Les évolutions juridiques, économiques, stratégiques et technologiques sont particulièrement rapides dans le secteur, avec de fortes implications sur le travail documentaire (par exemple augmentation de la quantité de documents et de thématiques). Par ailleurs, le contexte organisationnel du centre est lui aussi évolutif du fait des mouvements de personnel et de sa réinformatisation prochaine.

4.1 Le secteur des médias et la société de l'information

Depuis le milieu des années 90[19], avec le développement massif des nouvelles technologies, la presse et l'audiovisuel sont confrontés à des changements significatifs. La DDM s'implique dans l'accompagnement de ces évolutions et dans le développement de la société de l'information.

Depuis 2000, les mutations s'accélèrent. Les médias se développent sur un marché hautement concurrentiel. Les médias traditionnels sont concurrencés par les nouveaux médias, les nouvelles technologies multiplient les canaux de diffusion de l'information (presse écrite/presse électronique, télévision numérique/vidéo sur l'Internet, radio/podcast, téléphonie mobile/radio et télévision mobiles). Cela induit également un phénomène de convergence. Les domaines des médias sont de plus en plus liés. Les processus de concentration dominent le marché. Les comportements sociaux évoluent, les usages se multiplient à l'initiative des professionnels, des auteurs et du public.

4.2 L'évolution des demandes

Les données statistiques de 2004 à 2006 permettent de constater une baisse du nombre des demandes et l'évolution de la nature des informations demandées. Elles sont en effet liées aux projets ou à l'actualité politiques, donc au contexte du secteur. En revanche, les demandes affichent une tendance à la hausse en 2007 et leur analyse permet de préciser leur nature.

4.2.1 Les données statistiques 2004-2006[20]

- **Une baisse du nombre des demandes depuis 2005, liée à la baisse des demandes internes**

Evolution du nombre des demandes et répartition des demandes internes/externes

EVOLUTION			REPARTITION			
			Internes		Externes	
Année	Nombre	Evolution	Nombre	Taux*	Nombre	Taux*
2006	364	**- 21,5 %**	208	**57 %**	155	43 %
2005	463	**- 34,8 %**	288	**62 %**	177	38 %
2004	710		479	**67,5 %**	231	32,5 %

* par rapport au nombre total

- **Une baisse des demandes de nature juridique et une augmentation des demandes de nature économique et « générale ».**

Evolution de la nature des demandes

Année	Juridique		Economique et « générale »	
	Nombre	Pourcentage*	Nombre	Pourcentage
2006	171	**47 %**	195	**54 %**
2005	284	**61 %**	182	**39 %**
2004	375	**53 %**	335	**47 %**

* par rapport au nombre total

- **Une tendance légèrement à la hausse du temps de traitement d'une demande (il passe de 17 minutes à 18 minutes en 2006)**
- **Un taux de satisfaction des demandes très positif qui est resté stable (98 %)**

4.2.2 L'étude des demandes du premier semestre 2007

233 demandes ont été enregistrées. 66,5 % d'entre elles sont d'origine interne. Les demandes internes affichent donc une tendance à la hausse par rapport à 2006 (57 %) et

[19] Source : DDM. Historique de la DDM [en ligne]. 18 août 2004 [consulté le 3 septembre 2007]. <http://www.ddm.gouv.fr/article.php3?id_article=198>
[20] Source : bilans statistiques du centre de documentation

2005 (62 %). Ce sont des demandes d'information, de documents et de prestations documentaires.

Tableau récapitulatif de la nature des demandes internes

DEMANDES D'INFORMATION	- Informations économiques et financières (France, Europe) : données statistiques, commentaires, faits (prospectives et rétrospectives) - Informations juridiques (actualité jurisprudentielle) - Informations sur des personnalités - Informations socio-économiques (usages, équipements) - Informations sur les pratiques européennes et étrangères - Informations rétrospectives sur une question, un événement, une entreprise : faits, données, commentaires (économiques, juridiques, actualité)
DEMANDES DE DOCUMENTS	- Articles de presse (généraliste et spécialisée) - Ouvrages, rapports - Annuaires statistiques - Décrets, décisions, doctrines, jurisprudence - Biographies
DEMANDES DE PRESTATIONS	- Constitution de dossiers de documents - Réalisation d'un « dossier de presse » (dossier d'articles de presse) - Veille personnalisée et suivi d'actualité - Emprunts - Assistance à la recherche sur l'Internet ou les bases de données

4.3 Les mouvements de personnel

Bien que des agents travaillent à la DDM depuis de nombreuses années (plus de dix ans), la fonction publique offre des possibilités de mobilité nombreuses. Le plan de carrière des Administrateurs civils prévoit un changement de poste tous les quatre ans. Par ailleurs, les changements de majorité politique ou de gouvernement peuvent occasionner des départs, des arrivées.

Au moment de notre étude, dix agents parmi les 31 interrogés avaient un an, à moins d'un an d'ancienneté et des projets de recrutement étaient en cours. La direction actuelle a été constituée au mois de janvier 2007.

Le centre de documentation doit donc savoir connaître et s'adapter à de nouveaux utilisateurs assez fréquemment.

4.4 Le projet de réinformatisation du centre

Les services du Premier Ministre conduisent un projet de réinformatisation des cinq centres de documentation, avec l'installation du logiciel documentaire Flora. Il s'agit de mettre en réseau sur l'Intranet, l'accès aux catalogues des centres, à leurs publications et aux documents en texte intégral enregistrés.

4.4.1 Une mise en commun de ressources documentaires

A la DDM, Flora sera installé sur les postes de tous les agents, ce qui leur permettra de visualiser les bases de données documentaires et d'accéder à des documents en texte intégral. Les accès peuvent être personnalisés selon des profils d'utilisation. Par exemple, si un utilisateur recherche essentiellement des études sur la presse, son profil sera défini à partir de mots clés et il pourra interroger son espace personnalisé. Flora permet aussi aux utilisateurs d'alimenter le fonds ou de suggérer des commandes d'ouvrages.

Outre l'accès aux ressources documentaires, cette évolution informatique devrait favoriser leur mise en commun et leur circulation au sein de la DDM, ainsi que leur centralisation. Par ailleurs, elle permettra le développement des échanges entre les centres des services du Premier Ministre.

4.4.2 Une réinformatisation gérée par le centre de documentation

La responsable du centre de documentation met en œuvre ce projet pour la DDM. Les documentalistes seront chargés d'alimenter la base de données, de former les agents, de définir les profils personnalisés.

Cette évolution devrait favoriser la visibilité du centre, son positionnement dans le partage de l'information et renforcer son rôle de centralisateur et d'expert en matière documentaire.

Le contexte très évolutif dans lequel le centre développe ses activités contribue à l'interrogation sur son positionnement futur. Il apparaît également source d'opportunités. Le centre s'inscrit dans une démarche d'adaptation constante aux demandes des utilisateurs et aux changements du secteur, mais il rencontre des difficultés dans cette démarche.

C'est le suivi quotidien du secteur, le travail en équipe et les contacts avec les utilisateurs qui permettent aux documentalistes de se tenir informés des sujets de travail des agents.

Mais, le secteur devient plus complexe, le volume d'information à traiter augmente, les utilisateurs semblent plus autonomes dans leurs recherches et leurs demandes sont plus difficiles à traiter.

Mireille Lamouroux (44) décrit bien ce type de difficultés auxquelles sont aujourd'hui confrontées les documentalistes. Avec le développement du numérique, l'utilisateur est en relation directe avec son environnement, il modifie ses demandes, intègre davantage le processus informationnel et devient plus exigeant. Par ailleurs, la variété et le volume des documents, la diversité des conditions de production et des modalités de réception de l'information, rendent plus complexe le traitement documentaire, alors que les utilisateurs attendent des réponses rapides à leurs demandes.

Le centre s'inscrit dans des relations individualisées et se montre réactif. Mais, face à la complexité des demandes, aux développements rapides du numérique, à l'usage du papier qui reste très présent, l'activité documentaire devient plus lourde et les moyens, notamment en termes d'effectif, semblent montrer leurs limites.

Concernant son positionnement, le centre est rattaché au secrétariat général. L'information est centrale, stratégique dans l'activité des agents. La transversalité fait partie des modalités de travail des services, pourtant le centre ne participe à aucune réunion interne. Il n'est donc pas intégré comme contributeur au management de l'information. Il fait partie du système d'information de la DDM avec pour mission de rendre accessibles des ressources. C'est un dispositif qui « *exploite des sources formelles et ouvertes d'information, généralement externes, et rediffuse des informations « brutes » même si des traitements à valeur ajoutée sont effectués en matière de sélection, de mise en forme*» (14, Sutter).

Dans son ouvrage « Dynamiques informationnelles dans les organisations » (7), Brigitte Guyot présente quatre types de dispositifs présents dans les entreprises. Les « *dispositifs documentaires* » qui gèrent « la *matérialité des documents* » (recherche, acquisition, indexation, classement, diffusion…), les dispositifs de « *vigilance stratégique à des fins décisionnelles* », les dispositifs d'archivage des documents internes, les dispositifs de gestion des connaissances. Le centre de documentation se situe dans la première catégorie.

En 2005, pour s'aider dans sa démarche d'adaptation aux utilisateurs, le centre s'est doté d'outils de mesure des activités. Aujourd'hui, il dispose d'une meilleure lisibilité et d'outils d'aide à la gestion, mais il s'interroge sur les besoins d'information des agents et manque de visibilité sur l'équilibre à trouver entre les activités en relation avec les utilisateurs et les activités de gestion documentaire. C'est pourquoi, il souhaite mener une étude des besoins d'information. Nous allons maintenant exposer la démarche et la méthodologie utilisées pour la conduire.

Deuxième partie
La conduite de l'étude

1 La démarche et la méthodologie d'étude

Je distingue ici la notion de démarche et de méthodologie. La démarche est le chemin emprunté pour réaliser l'étude, « *la manière de progresser* » et la méthodologie est la méthode de réalisation, de concrétisation de l'étude, le « *procédé technique* », la « *manière de procéder* » (34, Rey-Debove et Rey). C'est leur association qui caractérise la conduite de l'étude. Elle trouve sa source dans la demande qui a été formulée.

1.1 Une méthodologie d'étude associée à une démarche de conduite de projet

Comme je l'ai mentionné en introduction, la demande formulée par la responsable du centre de documentation était la réalisation de l'étude des besoins d'information des agents pour valoriser, faire évoluer les prestations et appuyer la création de nouveaux produits documentaires. Conjointement, il m'était demandé de communiquer sur les prestations du centre et d'intégrer l'équipe.

La demande correspond à la réalisation d'une étude de besoins, ce qui nécessite le choix d'une méthodologie. Yves Le Coadic (32), souligne que l'analyse des besoins d'information ne doit pas être confondue avec celle des usages des dispositifs pour en améliorer leurs « *performances* ». De même, elle ne porte pas seulement sur ce que l'utilisateur recherche en termes de ressources documentaires et de sources. En effet, « *ces approches positionnent toujours l'usager face à son système habituel d'information* », ce qui l'amène à définir son besoin en fonction de ce que le système apporte. Pour la même raison, il ne s'agit pas davantage d'évaluer la satisfaction (28, Muet et Salaün).

Selon l'approche d'Yves Le Coadic (32), étudier les besoins d'information consiste à comprendre « *le problème informationnel* » de l'utilisateur et l'information qu'il recherche, dans quel contexte, pour quoi faire. Il précise que « *c'est en étudiant ce que disent et ce que font les gens qu'on peut déduire leurs besoins d'information* ». Il préconise « *les méthodes directes, de terrain (observation, entretien, expérimentation*) » afin de comprendre les besoins dans leur contexte.

Comme nous le développerons plus loin, la méthodologie du marketing documentaire intègre cette approche. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous l'avons proposée.

Cette demande induit également la notion de projet. En effet, un projet est *« une visée, un but, un futur à construire »* et « un processus à *optimiser* », c'est « *l'idée de quelque chose à faire* », par exemple améliorer des services et créer des produits documentaires (23, Michel). Par ailleurs, il s'agit aussi d'impliquer l'équipe du centre de documentation, d'interroger des agents, de communiquer sur le centre. L'intégration de la hiérarchie semblait donc nécessaire. Or, la démarche de projet nécessite d'une part, d'associer la direction (23, Michel) et d'autre part, d'animer, de communiquer pour créer, dès la conception du projet, des conditions qui en favorisent la mise en œuvre par l'équipe (22, Bellenger et Couchaere).

La demande m'est donc apparue comme un projet à conduire, ce qui m'a amenée à emprunter la démarche de la conduite de projet. La méthodologie d'étude s'y intègre. Elle répond à la nécessité d'aller à "l'écoute du terrain" pour étayer ses idées, mieux cibler ses actions, enrichir la problématique grâce à l'information obtenue. Elle permet de maîtriser le sujet, de sécuriser l'environnement et de prendre du recul (22, Bellenger et Couchaere). La réalisation d'une étude apparaît donc comme un outil d'aide à la réflexion, au positionnement, à la décision. Comme nous le verrons, cet aspect est également à l'origine du choix du marketing documentaire.

1.2 La conduite de projet

Introduire l'idée de projet c'est avoir la volonté d'anticiper avant d'agir et de rassembler autour d'un objectif. Cela suppose une intention et une valeur attribuée au résultat (22, Bellenger et Couchaere), qu'il est essentiel de comprendre. Par ailleurs, conduire un projet nécessite une méthode, des outils, une organisation et l'implication des personnes (23, Michel). Ainsi, la conduite de projet s'articule autour de trois axes clés : le fondement du projet, le plan d'action, l'animation du projet. Ils sont développés par Lionel Bellenger et Marie-Josée Couchaere dans leur ouvrage « Animer et gérer un projet (22).

1.2.1 Le fondement du projet

C'est une réflexion pour établir l'identité du projet. Elle doit permettre de déterminer son objet, sa raison d'être (causes du déclenchement et enjeux) et ses objectifs (résultat attendu). Elle exige un travail de concertation et de consultation. Elle permet de répondre aux questions de quoi s'agit-il, pourquoi, pour qui, quoi pour quand.

1.2.2 Le plan d'action

Il concerne les aspects opérationnels du projet, l'organisation. Il doit permettre d'identifier les ressources (moyens humains et matériels, recours, informations utiles), le planning (délai de réalisation, phases et étapes), les acteurs et leur rôle (commanditaire, réalisateur du projet, hiérarchie, équipe). Il permet de répondre aux questions comment, avec quoi et avec qui.

1.2.3 L'animation du projet

C'est la gestion de la vie du projet, le suivi et la communication interne et externe sur le projet. Elle permet d'intégrer tous les acteurs concernés et favorise l'implication de l'équipe. C'est une démarche à la fois prévisionnelle et d'adaptation constante au réel. Il s'agit d'anticiper ou d'identifier les difficultés pour mettre en place les ajustements nécessaires à l'atteinte de l'objectif. La communication peut être opérationnelle (à l'intérieur même de l'équipe, avec les contributeurs), interne (à l'intérieur de l'entreprise) ou externe. A l'issue du projet, elle comprend une phase de bilan et de "feed-back" auprès des différents acteurs.

Ces trois axes doivent être définis en amont. Il s'agit de bien cerner le projet, son objet et ce qui va permettre de passer du besoin au résultat attendu. Il s'agit aussi de l'intégrer dans un environnement plus vaste et d'être en accord avec le commanditaire (le projet doit satisfaire la demande du commanditaire) (23, Michel).

1.3 La méthodologie d'étude : le marketing documentaire

Le marketing documentaire se définit en référence à la conception classique du marketing, mais également à l'adaptation de cette démarche aux services documentaires.

1.3.1 Qu'est-ce que le marketing documentaire ?

C'est dans la conception classique du marketing que le marketing documentaire trouve son principe de base. Il s'agit de se placer du point de vue du client et de son besoin pour lui proposer un produit ou un service qui y réponde (30, Sutter et 24 De Beuil).

Le Marketing est aussi une « *méthode rationnelle de détection, de conquête rentable, d'exploitation et de conservation du marché de l'organisme* ». Elle représente un outil d'aide à la réflexion et à la décision pour se positionner sur un marché. Il s'agit de définir sa clientèle cible, son offre, la manière de la faire connaître, sa place et son rôle sur ce marché. Cela implique la prise en compte des concurrents et des partenaires (30, Sutter).

Le principe de base du marketing intègre donc « *la mise en place d'une stratégie allant de la définition des besoins des consommateurs potentiels à celle de nouveaux produits et à leur promotion* » (24, De Beuil).

Mais, parmi les professionnels de l'information-documentation, les notions de marché et de concurrence soulèvent des doutes quant à l'applicabilité du marketing aux services d'information (24, De Beuil). L'approche a donc fait l'objet d'adaptations.

Jean-Michel Salaün (29) considère que « *la plupart des bibliothèques et des centres de documentation ne sont pas en situation de marché* ». Il met aussi en avant la mission de service public ou de service aux utilisateurs internes, comme caractéristique des services documentaires. Cette approche nécessite de les considérer dans leur organisme d'appartenance et de les situer dans leur relation avec leur tutelle ou leur hiérarchie. Il s'agit d'analyser les relations entre les objectifs de l'organisme et ses besoins d'information. Il propose également de préférer la notion de « *coopération* » à celle de concurrence, de privilégier l'aspect relationnel inhérent aux métiers documentaires et les échanges qui caractérisent les interrelations entre services d'information.

Cependant, Eric Sutter (30 et 11) précise que les services documentaires sont soumis à la concurrence d'autres dispositifs et sources d'information, utilisés par les usagers dans un contexte d'abondance de l'offre d'information. Ainsi, le marketing permet d'identifier des besoins pour capter un public et définir une orientation stratégique de développement.

Cette approche induit l'adaptation de la méthode et des techniques du marketing pour construire une méthodologie applicable aux services d'information. Jean-Michel Salaün et Florence Muet l'ont développée dans leur ouvrage « Stratégie marketing des services d'information, bibliothèques et centres de documentation » (28), qui nous servira de référence dans notre étude.

Cette méthode a donné lieu à la définition du marketing documentaire de Ingrid Torres (31) « *une adaptation de certaines techniques issues des théories du marketing, à la gestion des services d'information et de documentation dans le but de permettre à l'organisation de s'adapter à son environnement, de connaître ses forces et ses faiblesses, et de mieux répondre ainsi aux différentes attentes de ses usagers* ». Je préciserais que, comme le marketing, le marketing documentaire est un outil d'aide à la définition du positionnement de l'activité documentaire et des services d'information, en prenant en compte leur contexte et leurs caractéristiques spécifiques.

Les cinq principes fondamentaux du marketing documentaire définis par Florence Muet (27) reprennent bien l'ensemble des caractéristiques qui définissent le marketing documentaire.

L'orientation utilisateurs : l'activité documentaire se définit à partir des besoins de son public actuel et potentiel, non d'un produit ou d'un service que l'on souhaite développer.

L'adaptation au contexte interne : la réflexion stratégique se fait dans le cadre du rôle du service d'information au sein de son organisation de rattachement, en lien avec la mission de celle-ci.

L'intégration du service d'information dans son environnement : la réflexion stratégique prend en compte le rôle des différents acteurs présents autour du service d'information (organisme de rattachement, tutelles, institutions, partenaires, professionnels de l'information-documentation, concurrence d'autres sources d'information accessibles…)

Le contexte spécifique des services : le service est co-produit par l'utilisateur et surtout, c'est un résultat, il apporte quelque chose à l'utilisateur.

Une méthode d'aide à la décision : elle comprend une phase de diagnostic, une phase de définition de la stratégie et une phase opérationnelle.

Ces cinq grands principes montrent que le marketing documentaire repose sur les concepts de besoin d'information et de service, que nous allons clarifier maintenant. Nous développerons aussi la notion d'aide à la définition du positionnement en présentant la méthodologie.

1.3.2 Une démarche centrée sur les notions de besoin d'information et de service

1.3.2.1 La notion de besoin d'information

L'orientation utilisateurs du marketing documentaire pose le principe que ce sont les besoins d'information qui sont à la base d'une offre documentaire, de l'élaboration d'un produit ou d'un service.

Cette démarche trouve son fondement dans « l'approche orientée-usager » développée dans les années 90 par les professionnels de l'information-documentation. Yves le Coadic présente cette approche dans son ouvrage « Usages et usagers de l'information » (25). Elle place l'usager au centre des dispositifs d'information. Ce n'est plus le dispositif qui propose et l'usager qui s'adapte, c'est l'usager qui demande un service parce qu'il en a besoin, et le dispositif qui met en œuvre des solutions pour y répondre.

Cette posture a représenté un changement important dans l'orientation des services d'information. Elle met l'accent sur les besoins d'information des utilisateurs, non plus seulement sur les usages des systèmes d'information. Ainsi, Yves Le Coadic ajoute : « *si l'on peut continuer à mesurer l'usage, il faut aussi et d'abord identifier le besoin* ».

Dans son ouvrage suivant, « Le besoin d'information » (32), Yves Le Coadic développe cette notion. Il précise que le besoin d'information trouve son origine dans un manque de connaissance pour résoudre un problème, dans le but de comprendre ou d'agir. C'est ce qu'Eric Sutter (30) appelle « *la finalité de l'information* ».

Selon Yves Le Coadic (32), cette définition induit que le besoin d'information se construit dans un contexte social et organisationnel. Il « *ne peut donc être séparé du contexte, de la situation, de l'environnement qui l'a créé et de l'individu qui l'a perçu* ». Il est déterminé par l'organisation dans laquelle l'utilisateur travaille et plus largement son environnement, par son domaine d'intervention et par le système culturel dans lequel il se trouve. Aussi, l'étude des besoins d'information doit prendre en compte le contexte et le quotidien de travail de l'utilisateur. Il s'agit de comprendre son problème d'information qui s'inscrit dans un contexte, une temporalité, et relève d'un objectif liée à l'action (7 et 8, Guyot), puis de préciser l'usage qui en est fait, donc « *l'exploitation prévue* » et les liens avec les « *processus de travail* » (14, Sutter).

1.3.2.2 La notion de service

Elle est directement liée à celle de besoin. Le service existe parce qu'il répond au besoin de l'utilisateur (30, Sutter). Celui-ci trouve la connaissance qui lui manquait pour résoudre son problème. C'est dans ce sens que Florence Muet (27) dit que le service est un résultat pour l'utilisateur et qu'il est tangible.

De plus, selon Eric Sutter (30), un service comporte deux aspects : « *les systèmes et les procédures qui conduisent à sa production* » et l'interaction entre le prestataire et l'utilisateur. Il précise l'importance de la dimension relationnelle dans « *l'impact qu'à la prestation sur son utilisateur* ».

Florence Muet (26) reprend cette approche en plaçant la relation entre le documentaliste et l'utilisateur au cœur de l'activité documentaire. « *Le service est produit par la relation entre l'utilisateur et le documentaliste, avec un médiateur physique qui est le document* ». Le service dans un contexte documentaire se caractérise donc par la notion de coproduction. L'utilisateur participe à la réalisation de la prestation. Il fait ainsi partie du système de production du service documentaire.

Pierre Eiglier et Eric Langeard[21] nomment ce processus de création de service, « *servuction* », terme qui est la « *contraction entre « service » et « production » pour désigner le moment où l'usager et le producteur combinent leur énergie pour produire le service* » (28, Muet et Salaün).

Cette approche trouve écho dans la conception de l'activité documentaire explicitée par Hubert Fondin (42). L'information est une « *connaissance communiquée* » et le documentaliste est un médiateur facilitant la rencontre entre l'information et l'utilisateur. Les dispositifs techniques, les documents, les produits et les outils documentaires apparaissent comme des moyens pour produire ce service. Ils sont gérés en « back-office » en lien avec les besoins des utilisateurs, le « front-office » devant *être en quelque sorte, « le prescripteur*» du « back-office ». De fait, la « servuction » met en relation l'utilisateur, le « front-office » et le « back-office », une partie du service étant réalisée en « back-office » (28, Muet et Salaün).

Le documentaliste est donc « *un prestataire de services* » (41, Ferchaux) qui fournit les conditions d'utilisation de l'information correspondant aux besoins et aux conditions d'usage des utilisateurs.

Cette approche peut être étendue aux besoins collectifs d'information. Dans ce cas, pour Yves Le Coadic (32), l'étude des besoins s'appuie sur « *l'analyse des problèmes informationnels d'un groupe d'usagers* ». La « servuction » est liée à la contribution de plusieurs personnes dans la production du service. Nous en verrons une illustration dans le cas de la DDM.

Les notions de résultat et de « servuction », qui caractérisent le service documentaire, jouent un rôle essentiel dans la détermination de sa valeur. En effet, « *la valeur ajoutée n'est pas créée de façon intrinsèque par le traitement des documents ; il s'agit au contraire d'une valeur d'usage, déterminée par l'utilisateur, et donc créée dans la relation de service avec l'utilisateur* » (26, Muet).

La valeur d'un service documentaire dépend donc des réponses apportées aux besoins des utilisateurs, de l'exploitabilité de l'information. C'est sur la valeur que repose en grande partie la réussite et le développement des activités d'information, puisqu'en échange, le service d'information reçoit des financements (30, Sutter).

---

[21] EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric. Servuction, le marketing des services. Paris, Mc Graw-Hill, 1987.

Or, l'utilisateur est libre de faire appel ou non à un service de documentation « *d'accepter ou de refuser l'offre qui lui est faite* ». L'interaction aura lieu « *si les deux parties y trouvent avantage ou le perçoivent comme tel. C'est l'essence même de toute l'approche marketing* »(30, Sutter).

1.3.3 Une méthode et des outils d'aide au positionnement

Comme nous l'avons énoncé précédemment, la méthodologie du marketing documentaire, développée par Florence Muet et Jean-Michel Salaün (28), comprend une phase de diagnostic, une phase de définition de la stratégie et une phase opérationnelle. Chacune d'entre elles contribue à la définition du positionnement du centre de documentation, en fonction de ce qu'il est déjà, du public qu'il cible, de l'offre de services qu'il définit et des interactions avec son environnement.

1.3.3.1 La phase de diagnostic

C'est une phase d'analyse de l'activité documentaire, des besoins du public et des acteurs présents dans l'environnement. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses du service de documentation, les besoins des utilisateurs, le public potentiel, les opportunités et les menaces liées à l'environnement. « *Il s'agit de répondre à la question « qui suis-je ?* » (24, De Beuil) et « quelle est ma situation actuelle ? ». La phase de diagnostic comporte trois outils d'analyse : l'analyse interne, l'analyse du public et l'analyse externe.

L'analyse interne est une étude de l'existant qui permet d'avoir une vision concrète du « front-office », du « back-office » et de leurs liens. Il s'agit de faire le point sur :

- L'activité : l'étude porte sur l'offre actuelle de services (prestations et produits documentaires), la manière dont elle est servie (relation aux utilisateurs et modes de diffusion) et la gestion documentaire c'est-à-dire les procédures documentaires (recherche, acquisitions, modalités d'indexation, de classement…).
- Les moyens : humains (effectif, qualifications, savoir-faire, organisation), matériels (locaux, équipements), documentaires (fonds documentaires, dispositif technique, outils documentaires) et budgétaires.
- La gestion : l'analyse concerne l'organisation du centre, ses modes de fonctionnement pour articuler le « front-office » et le « back-office», ses orientations politiques et la manière de les mettre en œuvre.

Ces trois axes sont analysés en termes de forces et de faiblesses.

L'analyse du public correspond à l'étude des besoins d'information des utilisateurs actuels et des non utilisateurs. Elle permet d'identifier le potentiel de développement de l'offre et du public. Elle s'effectue en trois temps :

- L'étude qualitative : elle a pour objectif de connaître les caractéristiques sociologiques, informationnelles et comportementales du public. Ces éléments permettront de comprendre ses besoins et ses attentes au-delà de ceux exprimés.

Dans un contexte professionnel, les caractéristiques sociologiques sont : le profil, la fonction, les activités et les modes de travail ; les caractéristiques informationnelles : la nature de l'information, des supports et des sources utilisés ainsi que les conditions d'usage de l'information ; les caractéristiques comportementales : les pratiques documentaires, la culture et les compétences documentaires, les usages du service d'information.

L'étude qualitative est conduite sous forme d'enquête dont les modalités sont à définir et peuvent être combinées (recueil de données statistiques, observations, questionnaires, entretiens individuels, entretiens collectifs).

- L'étude quantitative : elle permet de quantifier le public actuel et le potentiel de nouveaux utilisateurs. Elle a pour objectif de mesurer l'impact actuel du centre de documentation et ses perspectives d'évolution possible.
- La segmentation : il s'agit d'identifier des catégories de public (segments) en fonction de leurs caractéristiques et de leurs besoins, pour permettre de décliner une offre adaptée qui prend en compte les différents types d'utilisateurs. La segmentation aide à se positionner en termes de public (choisir de servir tout le monde ou pas).

La synthèse de l'analyse du public porte sur les opportunités et les menaces (risques et freins) par segments. Elle permet donc de cerner les potentialités de développement et les freins éventuels. Elle sert de référence pour définir et structurer l'offre de services.

L'analyse externe est l'étude de l'environnement institutionnel du centre de documentation. Il s'agit d'identifier les acteurs en présence ayant « *une influence sur l'activité du service d'information* » (tutelle, fournisseurs, partenaires, concurrents…), d'analyser leur rôle, leurs relations avec le centre de documentation et leur situation conjoncturelle (28, Muet et Salaün). Les acteurs sont ensuite étudiés par « *communautés* » ou « *territoires* » définis selon des critères identitaires (nature des activités, domaine d'intervention, statut…) (27, Muet).

L'analyse externe permet de caractériser le positionnement du centre de documentation dans son environnement. Pour réaliser le diagnostic, on identifie, par territoires, les opportunités et les menaces (risques et freins) de l'environnement vis-à-vis du service d'information.

Le diagnostic interne est la synthèse des diagnostics issus des trois analyses. Il permet de dégager les forces et opportunités, les faiblesses, risques et freins.

1.3.3.2 La phase de définition de la stratégie

Elle permet de définir la position et les orientations que le service d'information souhaite et peut se donner, en fonction des éléments diagnostiqués et de sa mission au sein de son organisation (28, Muet et Salaün). Elle permet de répondre à la question « *que faire* ? » (24, De Beuil).

Il s'agit d'élaborer une analyse stratégique qui va porter sur le public à servir, l'offre de services et l'identité du centre de documentation. Cette analyse permet d'élaborer plusieurs scénarios possibles d'évolution pour ensuite en choisir un (décision stratégique).

Le ciblage du public permet de définir le degré d'adaptation aux besoins. Souhaite t-on répondre à tous les besoins ? Souhaite t-on proposer une offre globale identique pour tous les segments de public ou une offre personnalisée ? (28, Muet et Salaün) Il s'agit de se donner une première orientation en termes de stratégie marketing.

Eric Sutter (30) propose trois types de stratégie : le marketing « indifférencié », « différencié » ou « concentré ». Le marketing « indifférencié » consiste à s'adresser au plus grand nombre avec la même offre et la même relation. Le marketing « différencié » part du principe « *qu'à chaque segment correspond une demande différente de services* ». Le marketing « concentré » consiste à cibler un public homogène et restreint, avec une offre pointue. Florence Muet (27) propose deux autres choix possibles : le « *marketing adapté* », « *une offre unique et une mise en œuvre pour chaque segment » et la « personnalisation : une offre et une mise en œuvre individualisée* ».

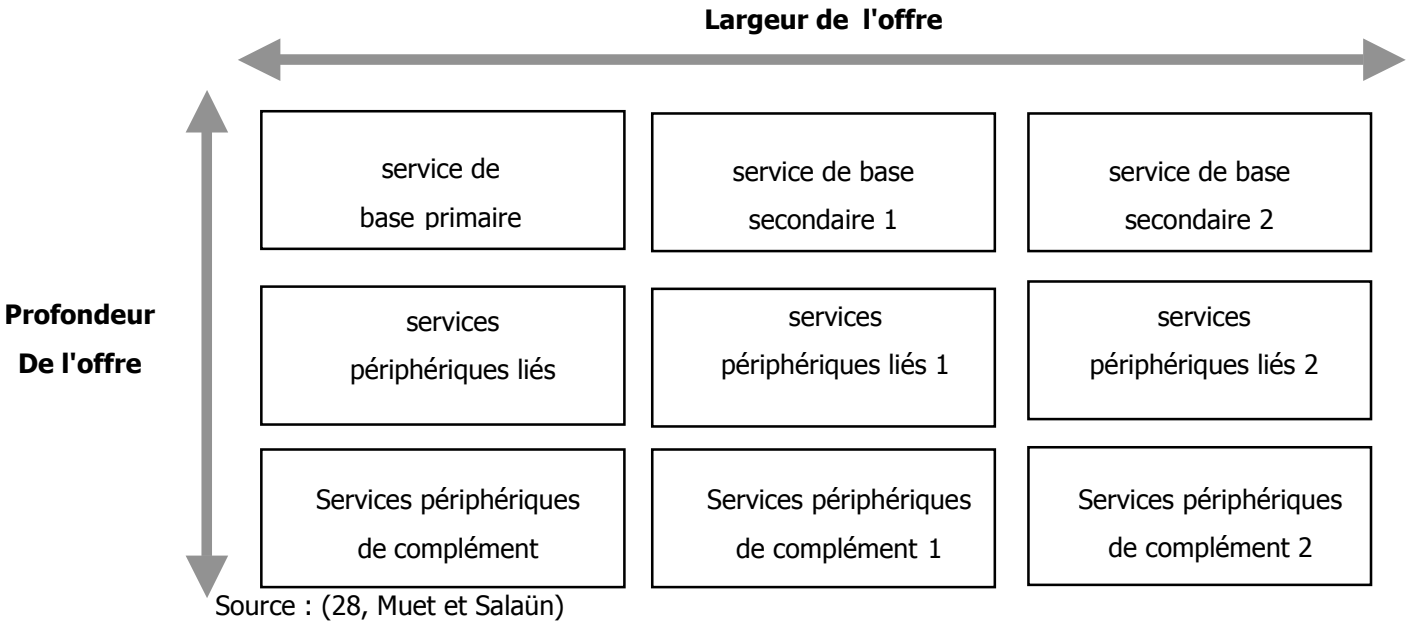
L'offre sera constituée de prestations documentaires en réponse aux besoins d'information. Il s'agit de « *raisonner en termes de solutions proposées au « problème d'information » de l'utilisateur* » (27, Muet). Eric Sutter (30) parle « *d'expression fonctionnelle du besoin* ». La finalité du service déterminera sa nature, par exemple : mémoire/conservation, surveillance de l'environnement/veille informative ou stratégique. Il s'agit ensuite de déterminer la nature des informations à fournir et leurs modalités d'accès ou de diffusion en fonction des usages des utilisateurs (30, Sutter).

Définir l'offre de services, c'est aussi la structurer. Florence Muet et Jean-Michel Salaün (28) distinguent trois types de services :

- Les services de base : ce pour quoi l'utilisateur sollicite le service de documentation
- Les services périphériques liés : qui permettent la réalisation du service de base
- Les services périphériques de complément : qui valorisent le service de base

Chaque service de base est complété par des services périphériques liés et des services périphériques de complément. Cette structuration donne lieu au schéma suivant :

Matrice de représentation de l'offre de services



Source : (28, Muet et Salaün)

L'offre de services est large lorsqu'elle est constituée de nombreux services de base. Elle est profonde lorsqu'elle comprend « *une grande variété de moyens pour satisfaire un besoin* » (28, Muet et Salaün).

L'offre de services se caractérise également par la relation aux utilisateurs, le niveau de « servuction ». Il s'agit de déterminer pour chaque service, s'il sera utilisé en autonomie par l'utilisateur ou dans l'interaction avec le documentaliste. Dans le premier cas, le centre se positionne comme un lieu ressource en libre-service, dans le second, la « *dimension humaine est prioritaire* » (28, Muet et Salaün).

On déterminera aussi les niveaux des services, c'est-à-dire la manière de les fournir, leur « *degré d'élaboration* ». On peut aussi choisir de les adapter ou non aux différents segments de public. Les niveaux de services peuvent variés sur les critères suivants : délais d'accès à l'information, traitement de l'information, assistance à l'utilisateur, personnalisation de la relation, conditions d'accessibilité, formalisation de la prestation (28, Muet et Salaün). Les niveaux de service déterminent la valeur ajoutée (24, De Beuil) qui pourra être centrée sur les ressources, l'accès à l'information, la médiation ou le traitement de l'information (27, Muet).

La définition de l'offre est centrale dans le positionnement du centre de documentation. Pour Florence Muet et Jean-Michel Salaün (28), c'est « *un des éléments fondateurs de l'identité du service d'information, aux yeux du public et de l'environnement* ». L'offre permet de déterminer son rôle, sa fonction principale auprès des utilisateurs. Ils proposent quatre types de fonction :

- Facilitation : l'aménagement des accès à l'information pour que l'utilisateur cherche lui-même.
- Pédagogie : formation et diffusion de guides d'utilisation ou d'accès.
- Partenariat : coproduction du service « *sur la base de l'expertise (méthodologique et thématique) professionnel et la capacité de l'utilisateur à valider progressivement le résultat* » (exemple de services : « *aide personnalisée à la recherche, intervention dans les groupes projet* »).
- Sous-traitance : niveau de traitement de l'information qui permet de fournir à l'utilisateur la « *solution globale et opérationnelle* » à son problème (exemple de service : production de synthèses commentées).

L'identité du centre de documentation est déterminée par la manière dont le centre se positionne dans son institution, auprès de son public et par rapport aux partenaires et concurrents. Elle dépend aussi de ses spécificités et de ses « *avantages concurrentiels* ».

L'image, la représentation de cette identité, est véhiculée par l'offre de service, la communication en direction des utilisateurs et les relations avec les tutelles et les partenaires. Elle implique la mise en place d'une communication. Il s'agit de choisir les messages à diffuser et les manières de le faire (supports spécifiques, produits documentaires, équipe du centre, …). La communication doit davantage porter sur les solutions, les bénéfices pour les utilisateurs que sur les moyens. (27, Muet).

L'assemblage des choix effectués dans la phase de réflexion stratégique, constitue une décision qui permet d'établir le positionnement du centre de documentation et sa stratégie d'évolution.

1.3.3.3 La phase opérationnelle

C'est la mise en œuvre de la stratégie de développement. Elle répond à la question « comment faire ? ». Il s'agit d'organiser et de planifier la mise en place de l'offre de services, sur la base des moyens existants et de projets organisationnels et techniques qui permettront de développer progressivement l'offre dans sa totalité (28, Muet et Salaün).

Mais, cette phase comporte en amont la communication institutionnelle. Celle-ci permet d'informer et d'obtenir l'accord des instances de décisions sur les nouvelles orientations. Son objectif est aussi de négocier des moyens supplémentaires ou, selon le projet, une autre répartition des allocations financières (28, Muet et Salaün).

Ainsi, il est essentiel de formaliser les résultats de la démarche marketing dans un document à usage interne au centre de documentation et à usage institutionnel (28, Muet et Salaün). Ce document comprend des éléments de diagnostic, les choix stratégiques en termes de public, d'offre de services et d'identité, les aspects budgétaires ainsi que les actions de suivi et d'évaluation envisagées. Il s'agit d'établir « *un plan marketing* » (30, Sutter).

La phase opérationnelle est aussi le moment où l'on met en place la communication auprès du public. Il s'agit de présenter les services proposés.

Cette communication s'articule autour de trois principaux objectifs (28, Muet et Salaün) : faire connaître l'existence des prestations, susciter l'intérêt et fidéliser les utilisateurs. S'y ajoutent deux autres éléments :

- Informer sur les niveaux de services proposés, « *ce que l'utilisateur peut attendre du service* ». Il doit avoir une représentation concrète de ce qu'il peut trouver et par déduction, de ce qu'il ne peut pas en attendre. C'est « *la gestion de l'attente du service* ».
- Fournir des informations pratiques (fonctionnement du centre de documentation, modalités d'accès aux documents, modalités d'utilisation des outils…). Il s'agit de donner à l'utilisateur « *toutes les informations utiles pour conduire sa participation à la réalisation du service* ». C'est « *la gestion de la participation de l'utilisateur* ».

Le marketing documentaire est donc une méthodologie complète d'analyse, de définition et de mise en œuvre du positionnement d'un service d'information-documentation. Ses phases progressives et complémentaires fournissent un outil d'aide à la décision et à la négociation, dans un contexte de repositionnement et de développement.

Nous allons présenter son application au centre de documentation de la DDM, en ce qui concerne les phases de diagnostic et de définition du positionnement. La phase opérationnelle fait actuellement l'objet d'une réflexion.

2 L'application au projet de repositionnement du centre de documentation de la DDM

Dans la logique de la démarche de conduite de l'étude que nous avons empruntée, nous exposerons d'abord l'application de la méthodologie de conduite de projet, puis celle du marketing documentaire.

2.1 La définition et la conduite du projet

Une étape préalable de concertation correspondant à l'analyse de la demande, a permis de définir le projet selon les trois axes clés de la conduite de projet, présentés précédemment[22] : le fondement du projet, le plan d'action, l'animation du projet.

2.1.1 L'analyse de la demande

Elle permet de comprendre l'autre dans son contexte et de mettre en place une base commune de travail (8, Guyot).

C'est une période d'observation en participant aux activités du centre, assortie d'échanges et d'un entretien approfondi avec la responsable, qui m'ont permis d'analyser la demande.

L'observation consiste à regarder, à noter ou enregistrer ce que font les personnes et ce qu'elles disent faire (32, Le Coadic). L'objectif est de s'appuyer sur des faits, car « *ce n'est qu'en décrivant qu'on peut saisir ce qui est en jeu* » (8, Guyot). J'ai observé l'interaction entre l'utilisateur et le documentaliste, le processus de réalisation de la revue de presse, l'utilisation du plan de classement, le dispositif de collecte d'informations. J'ai fait le point sur les demandes en étudiant les statistiques du centre. J'ai également étudié l'organigramme de la DDM pour en comprendre le fonctionnement.

L'entretien avec la responsable du centre a permis de valider les observations et de clarifier la demande. Sa formulation est en quelque sorte la partie immergée de l'iceberg, la partie explicite. Elle comporte aussi un double aspect d'attente et de besoin. L'attente est implicite et le besoin est de l'ordre de la nécessité (8, Guyot). Ces trois dimensions sont complémentaires pour comprendre l'objet, les enjeux et les objectifs de l'étude, ce qui permet ensuite de définir une méthodologie de travail.

La conjugaison de ces deux approches m'ont permis de préciser les trois axes clés du projet, en accord avec la responsable du centre.

2.1.2 L'identification des fondements du projet

L'objet du projet est la réalisation d'une étude des besoins d'information des agents, pour la rentrée 2007, en vue d'adapter les prestations documentaires.

Les causes de son déclenchement sont la baisse du nombre des demandes depuis 2004, les demandes et l'activité documentaire qui deviennent plus complexes et la réinformatisation future du centre. A cela s'ajoute un manque de connaissance de l'activité de travail des utilisateurs pour comprendre leurs besoins d'information et leurs attentes vis-à-vis du centre.

Ces facteurs conduisent la responsable à s'interroger sur le devenir du centre, son rôle, les orientations futures de l'offre de services et de l'organisation, en lien avec les besoins des agents. Elle fait aussi part d'un besoin de communication sur le centre. La raison d'être de l'étude est donc de se doter d'un outil d'aide à la décision dont les enjeux sont les suivants :

- L'évolution de l'offre de services et le développement de prestations à valeur ajoutée
- L'intégration des attentes des utilisateurs internes dans l'évolution du centre de documentation, dans une perspective d'adaptation constante
- L'optimisation des moyens humains, matériels et budgétaires
- La définition de la communication sur le centre

Cette analyse a permis de confirmer l'intérêt de la méthodologie du marketing documentaire. C'est l'évolution du positionnement du centre qui est en jeu.

Elle a aussi donné lieu à la définition des objectifs de l'étude :

- Repérer les profils des utilisateurs actuels et potentiels, leurs besoins d'information et leurs pratiques informationnelles dans le cadre de leur activité de travail quotidienne.
- Identifier les réponses documentaires à apporter : thèmes d'information, types de documents, sources, modes de diffusion.
- Mieux cerner la perception et les attentes des services et des agents, vis-à-vis du centre.
- Formuler des préconisations en termes de services et de produits documentaires à valeur ajoutée, ainsi qu'en termes de moyens et de modalités de travail.
- Communiquer sur les services et les produits documentaires existants.

[22] Cf. Pages 38-39

2.1.3 La définition du plan d'action

Le projet a été conduit entre le 25 juin et le 17 août 2007. Nous avons défini et planifié cinq phases de travail :

1. Préparation (identification des profils des agents, collecte d'informations préalables sur le centre, sur les demandes et sur l'environnement institutionnel, élaboration d'un guide d'entretien[23], prise de rendez-vous)
2. Conduite des entretiens
3. Analyse des informations recueillies
4. Synthèse de l'étude et réflexion sur les axes d'évolution
5. Communication (bilan et feed-back)

Le projet a fait l'objet d'un rétro planning[24] qui permet de donner une durée à chaque étape, les dates buttoirs et les points de rencontre entre les différents acteurs (22, Bellenger et Couchaere).

Parmi les acteurs du projet, l'équipe a été intégrée avec un rôle d'aide à la collecte d'informations préalables et un rôle consultatif dans la définition des axes d'évolution. Le secrétariat général a validé la démarche et donné son appui, la direction également.

2.1.4 L'animation du projet

Le projet a fait l'objet d'une communication opérationnelle auprès des acteurs et d'une communication interne au sein de la DDM.

Le projet a été formalisé par une note de présentation diffusée au secrétariat général et à la direction. Un rendez-vous préalable avec le secrétariat général a permis de recueillir son accord et ses orientations.

Chaque phase de travail a fait l'objet de comptes-rendus écrits diffusés à la responsable et à l'équipe du centre. L'équipe a également été informée et consultée dans le cadre de réunions intermédiaires et d'échanges tout au long du projet.

Les agents ont été informés de la conduite de l'étude avant son démarrage, de manière à favoriser leur participation.

Une réunion de bilan a permis d'évaluer l'adéquation entre l'étude réalisée et les besoins, puis de déterminer la suite à donner. Une note de synthèse des résultats de l'étude a été rédigée en prévision d'une communication auprès des services.

---

[23] Annexe 2
[24] Annexe 3

2.2 La préparation de l'enquête

Elle a pour objectif d'apporter les éléments nécessaires à l'analyse du public (caractéristiques sociologiques, informationnelles et comportementales). La méthodologie du marketing documentaire n'impose pas de méthode d'enquête, mais elle propose une démarche qui comprend trois étapes clés : la définition des objectifs, la pré-enquête, le choix des modalités d'enquête. S'y ajoute la détermination de l'échantillon et l'élaboration des supports (guide d'entretien, questionnaire, protocole d'observation) (28, Muet et Salaün).

2.2.1 La définition des objectifs

Il s'agit de déterminer le type d'informations que l'on souhaite recueillir dans un but précis, répondre au « *problème général que l'on se pose* » (28, Muet et Salaün). Dans notre cas, la problématique et les objectifs sont ceux que nous avons présentés page 53.

2.2.2 La phase de pré-enquête

C'est une « *phase exploratoire* » qui consiste à recueillir et étudier des données qualitatives et quantitatives à partir d'informations internes, de la littérature existante et de la réalisation de quelques entretiens. Elle permet de poser des hypothèses en termes de besoins, de comportements et d'attentes du public, qui seront ensuite vérifiées et complétées par l'enquête. (28, Muet et Salaün). Dans notre cas, nous avons étudié les fiches de recueil des demandes et les statistiques réalisées par le centre, consulté des mémoires de fin d'étude[25], échangé avec les documentalistes et avec les utilisateurs lors d'une demande.

2.2.3 Le choix des modalités d'enquête

Les méthodes utilisées peuvent être qualitatives (observation, réunions de groupe, entretiens individuels) et quantitatives (passation de questionnaires). Il peut aussi s'agir d'analyser des documents produits par les utilisateurs, d'étudier des documents internes (plaquette de présentation…), de participer aux réunions… En revanche, il est recommandé de privilégier les méthodes qualitatives et de combiner différentes approches, chacune apportant des éclairages complémentaires. Les critères de choix sont liés aux objectifs de l'enquête, aux données que l'on souhaite recueillir (qualitatives ou quantitatives), au volume de la population à interroger, aux moyens, au délai de réalisation (28, Muet et Salaün).

---

[25] SPITALIER Anne-Frédérique. Les pratiques informationnelles des professionnels du droit. 85 p. Mémoire, DESS Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 2001
DELIVRE Eric. Etude du besoin d'information et des pratiques de recherche d'information des conseillers en développement d'entreprises de la CCIP92. 93 p. Mémoire, DESS Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 2002

Nous avons choisi d'adopter une approche qualitative. En effet, il s'agissait de mieux connaître l'activité de travail et les pratiques informationnelles des agents pour comprendre leurs besoins d'information et leurs attentes vis-à-vis du centre de documentation. En lien avec la demande, l'échantillon devait être constitué d'utilisateurs internes car comme nous l'avons mentionné précédemment[26], répondre aux demandes extérieures n'est pas central dans la mission du centre. Par ailleurs, l'approche qualitative qui privilégie le contact relationnel (28, Muet et Salaün), correspond bien à la culture de l'organisation.

Nous avons combiné plusieurs approches : l'observation (Cf. page 51), l'étude de documents internes (rapport annuel, présentation des statuts de la fonction publique d'Etat, profils de poste) et l'entretien individuel semi-directif.

Nous avons préféré les entretiens individuels aux entretiens collectifs qui comportent des risques de dérive (minimisation des problèmes rencontrés ou des insuffisances d'un service, remise en cause…). Les entretiens individuels sont plus simples à canaliser et les personnes s'y expriment plus librement, donnent plus facilement des informations importantes (33 Ranjard).

L'entretien individuel est une technique de recueil d'informations basée sur l'échange et l'expression de la personne interrogée (35, sans auteur). Il sert à explorer une question, à obtenir des données précises, des réactions, des opinions. Il permet de « *saisir une partie de la réalité de la personne* » (8, Guyot). Il peut être non directif, semi-directif ou directif. Dans le premier cas, l'enquêteur donne le cadre, il laisse l'interviewé s'exprimer librement et intervient peu (relance, reformulation, encouragement). L'entretien semi-directif est plus structuré. L'enquêteur amène la personne interrogée à s'exprimer sur des thèmes prévus en fonction de leur apparition dans les échanges, non selon un ordre prédéfini et strictement respecté. L'entretien directif est réalisé à partir d'une liste d'éléments et de questions précises à traiter dans l'ordre (35, sans auteur).

Nous avons choisi l'entretien semi-directif car il permet de recueillir des données précises sans risquer d'être hors sujet, tout en laissant la personne aborder les thèmes selon son point de vue (33, Ranjard). Cela permet de mieux saisir ses besoins et ses attentes et de s'adapter au contexte de chaque interlocuteur. L'entretien semi-directif est basé sur un guide d'entretien qui comporte les thèmes à aborder, ainsi que les éléments d'introduction et de transition (35, sans auteur). Il comprend également « *les points sur lesquels on souhaite obtenir des informations* » à l'intérieur des thèmes, assortis d'exemples de questions. Il permet de s'assurer que tous les éléments ont été abordés (8, Guyot). C'est « *une sorte de « pense-bête », et surtout pas un questionnaire* » (33, Ranjard).

---

[26] Cf. page 26

Le guide d'entretien que nous avons élaboré (Cf. annexe 2) comporte quatre rubriques thématiques : contexte de travail, information, documents, utilisation du centre de documentation. Il permet d'aborder l'activité de travail des agents (cadre, fonction, missions, tâches, collaborations), l'information et les documents utilisés, leur finalité, ainsi que les pratiques documentaires et la place du centre de documentation dans l'activité informationnelle de chacun.

Il a été conçu et utilisé pour répondre à la problématique et aux objectifs de l'étude. Pour cela, nous nous sommes appuyé sur l'approche des besoins d'information par la compréhension de l'activité de travail, développée par Brigitte Guyot (7, 8, 18). Cette approche part du principe que l'activité d'information est une activité de travail qui s'insère dans l'activité principale. Les pratiques informationnelles relèvent alors du quotidien de travail et non plus seulement de l'utilisation des dispositifs d'information. Elles donnent lieu à des activités et des tâches multiples (s'informer, informer les autres, organiser ses dossiers, gérer l'information reçue, mobiliser des moyens…). Elles sont motivées par l'action. Elles sont situées dans un contexte, une temporalité, un cadre organisationnel.

Il s'agit donc de s'intéresser à la personne elle-même, son activité et ce qui l'encadre. Cette approche conduit à prendre en compte la formation et l'expérience de la personne, sa place dans l'organisation (statut, fonction, rôle), la manière dont elle collecte, traite et organise l'information qu'elle utilise (son « *système d'information personnel* »), la place et le rôle qu'occupe l'activité d'information dans son travail. Elle intègre les pratiques informationnelles qui relèvent de la coordination, de la coopération et des activités d'information prescrites par l'organisation (faire circuler, rendre compte, alimenter un dispositif…). Il s'agit de comprendre le point de vue de la personne au travail, pour saisir ses besoins d'information et identifier les réponses que peut apporter un dispositif.

2.2.4 La population interrogée

La constitution de l'échantillon s'est basée sur les besoins qui motivent la réalisation de l'étude, en intégrant les caractéristiques de l'organisation et de son système d'information[27].

[27] Cf. pages 17 à 22

2.2.4.1 Des agents dans leur contexte de travail individuel et collectif

Le centre de documentation a besoin de mieux connaître l'activité de travail et les pratiques informationnelles des agents d'un point de vue individuel. Il s'agit de mieux cerner les besoins de services personnalisés et de mieux comprendre le contexte et les objectifs des demandes, la finalité des recherches d'information. Cependant, l'activité informationnelle de chaque agent se situe dans un système collectif, constitué de réseaux formels et informels. Il est donc essentiel d'en connaître le fonctionnement et d'interroger plusieurs collaborateurs au sein d'un même service.

Par ailleurs, le contexte d'évolution du secteur des médias favorise la transversalité par le développement de thèmes, de sujets communs. Il est donc nécessaire pour le centre de connaître les besoins communs d'information, pour les intégrer dans son offre de services. Cette approche peut aussi permettre de renforcer son rôle transversal. Nous avons donc choisi de rencontrer des agents dans chaque sous-direction et bureau.

2.2.4.2 Des agents à tous les niveaux hiérarchiques

Le système informationnel repose sur une organisation à la fois transversale et hiérarchique. Il est donc important de tenir compte de l'organisation, en intégrant tous les niveaux hiérarchiques. Par ailleurs, la hiérarchie est un aspect essentiel de la culture professionnelle et c'est une instance de décision. Ce sont les managers (sous-directeurs et chefs de bureau) qui impulsent l'organisation de l'information au sein de leur service. Ainsi, outre leurs besoins d'information individuels, ils peuvent faire part des besoins du service. De même, la direction a été interrogée en tant qu'utilisatrice d'information et qu'instance décisionnelle.

2.2.4.3 Des utilisateurs et des non utilisateurs

Dans la logique de l'approche marketing, il convient d'interroger des utilisateurs actuels et des non utilisateurs. Par ailleurs, compte tenu de la baisse du nombre des demandes depuis 2004, le centre de documentation a besoin de connaître son potentiel qualitatif et quantitatif de développement.

Les demandes internes sont formulées par la direction, les trois sous-directions et le secrétariat général. Tous les bureaux sont représentés, mais la fréquence d'utilisation est variable selon les services et les agents. Les non utilisateurs sont le bureau des homologations des publications et agences de presse (qui représente la CPPAP -Commission paritaire des publications et agences de presse-) et le FSER (Fonds de soutien à l'expression radiophonique).

Au total, nous avons interrogé 31 agents (20 titulaires et 11 contractuels). La directrice et son adjointe, le secrétariat général, les trois sous-directeurs, tous les chefs de bureaux ont participé, ainsi qu'au moins un agent par bureau. Tous les services sont représentés (sauf le département des statistiques et des études, pour des raisons qui restent confidentielles dans le cadre de la rédaction du mémoire).

Les entretiens ont permis d'identifier les besoins individuels et de repérer les besoins communs. Les échanges ont permis aux agents de mieux connaître le centre de documentation, ses services et son fonctionnement.

Dans la démarche du marketing documentaire, les résultats de l'enquête s'intègrent à la phase de diagnostic, que nous allons présenter maintenant. Nous exposerons la réflexion stratégique dans la troisième partie du mémoire.

2.3 La phase de diagnostic

Le diagnostic est le résultat du croisement de l'analyse interne, de l'analyse du public et de l'analyse externe. Nous avons exposé certains de ces éléments dans la première partie du mémoire. Nous présenterons ici le résultat de l'analyse interne en termes de forces et de faiblesses. Nous compléterons les données sur le public en présentant l'analyse des besoins, selon la segmentation retenue. Nous présenterons les relations du centre avec les acteurs de son environnement et les résultats du diagnostic externe.

2.3.1 L'analyse interne : les forces et les faiblesses du centre de documentation

2.3.1.1 Les forces

La position centrale du centre de documentation dans l'organigramme assure la légitimité de son rôle transversal.

La médiation documentaire apparaît également comme une force. Elle est significative d'une bonne capacité d'adaptation et de personnalisation du service. La réactivité, l'appui à la recherche, l'orientation, l'accompagnement sont des points forts.

Le fonds documentaire s'adapte en continu, tant au niveau de son contenu que de sa structuration (indexation et classement). Sa richesse (thèmes, sujets, types d'information, types de documents, sources), son antériorité et son actualisation quotidienne, sont significatifs d'une bonne connaissance du secteur par les documentalistes. Il constitue une base forte pour répondre aux besoins des services. Il est organisé et géré de manière adaptée aux services actuellement proposés. La réinformatisation prochaine du centre sera source d'opportunités pour la gestion du fonds et la diffusion de l'information.

Le travail en équipe et une répartition mixte des tâches (polyvalence et attributions individuelles) représentent une force pour l'accueil et le suivi des demandes, ainsi que la connaissance du secteur.

La politique documentaire se recentre sur les besoins d'information internes, en cohérence avec l'importance stratégique de l'information dans le travail des agents.

2.3.1.2 Les faiblesses

La prédominance de l'individualisation des services apparaît comme une faiblesse. En marketing, ce positionnement est celui de la « *personnalisation* » (27, Muet). Mais, dans le cas du centre de documentation de la DDM, il induit :

- une méconnaissance du centre : le centre est connu de ceux qui l'utilisent,
- un niveau d'utilisation du centre qui repose beaucoup sur la démarche volontariste des agents : des utilisateurs potentiels n'y font pas appel,
- une communication sur le centre qui passe essentiellement par la relation à l'utilisateur,
- un moindre développement des prestations en push.

L'approche individuelle ne donne pas suffisamment de visibilité à court et moyen terme. Elle engendre le risque d'une sous utilisation du centre. Elle s'avère insuffisante pour développer l'adaptation constante du service d'information de manière pérenne.

L'offre de services est structurée autour de trois services de base : le recherche et la mise à disposition de documents, le suivi de l'actualité qui donne lieu à l'édition de la revue de presse quotidienne, et l'appui à l'utilisation d'outils documentaires. Les services périphériques qui permettent la réalisation et la valorisation du service sont surtout présents au niveau du premier. L'appui à l'utilisation d'outils documentaires est un service occasionnel. L'offre de services manque donc de profondeur. Elle est aussi peu large, c'est-à-dire insuffisamment diversifiée.

Le développement du fonds documentaire reste incontournable, mais la charge de travail liée à la gestion documentaire et aux réponses aux demandes augmente et se complexifie. Le « back-office » tel qu'il est actuellement atteint son objectif critique, ce qui pose la question de son organisation future.

L'accès aux ressources numériques (bases de données et Internet) est insuffisant. La veille sur l'Internet est restreinte (alertes et newsletters).

Le papier reste prépondérant. La capacité d'archivage et de conservation physique des documents atteint son maximum. Le centre est confronté à une double problématique : un manque de moyens et de temps pour « désherber » régulièrement et la nécessité de disposer d'une bonne antériorité de l'information.

L'accès des utilisateurs à l'information passe essentiellement par les documentalistes. Ils ne peuvent pas consulter la base de données de manière autonome. De fait, ils n'ont pas de visibilité du fonds, de ce qu'ils peuvent trouver. Par ailleurs, l'exploitation des revues de presse au format numérique pour retrouver un article dans les archives, est très limitée (pas d'outil d'indexation numérique).

La constitution de l'équipe apparaît insuffisante en termes de compétences documentaires, pour répondre à un potentiel de demandes plus nombreuses et plus complexes. L'analyse, la sélection et le traitement de l'information nécessités par la complexité des demandes, ne peuvent être assurés que par les documentalistes (2 à temps plein -dont la responsable du centre- et 1 à mi-temps).

2.3.2 L'analyse du public : l'étude des besoins d'information

L'analyse du public se fait en quatre étapes : l'étude qualitative, l'étude quantitative, la segmentation du public, l'analyse des besoins par segments.

2.3.2.1 L'analyse qualitative : les caractéristiques du public

Il s'agit de synthétiser les résultats de l'enquête en termes de caractéristiques sociologiques, informationnelles et comportementales de la population interrogée.

Les caractéristiques sociologiques permettent de connaître le profil et le contexte de l'activité de travail des utilisateurs.

Dans le cas de la DDM, rappelons simplement que le public du centre de documentation est constitué de cadres diplômés des grandes écoles et de l'enseignement supérieur, avec une majorité d'agents titulaires de la fonction publique d'Etat. Il se caractérise aussi par une

faible ancienneté (parmi les 31 agents interrogés, dix ont, un an à moins d'un an d'ancienneté) et des mouvements de personnel, donc des projets de recrutement fréquents.

Les attributions sont essentiellement réparties par domaines d'activité (presse, audiovisuel, société de l'information), mais les activités, les tâches sont souvent identiques : rédiger une note en réponse aux demandes des cabinets ministériels, réaliser une fiche de synthèse, un état des lieux, préparer une réunion avec les cabinets ministériels ou les professionnels du secteur, préparer un texte juridique, exercer une veille sur le secteur, repérer les nouveaux sujets. Ces activités font l'objet de collaborations hiérarchiques et transversales, au sein d'un bureau, d'une sous-direction ou entre les services.

Les activités de la direction relèvent d'une part, de l'expertise globale du secteur et de la communication institutionnelle et d'autre part, du management et de la coordination des services. C'est elle qui valide pour diffusion, l'ensemble des documents produits.

Le secrétariat général a des attributions internes : administration, gestion, ressources humaines et logistique.

La CPPAP (Commission paritaire des publications et agences de presse) et le FSER (Fonds de soutien à l'expression radiophonique) et ont des activités de gestion des fonds d'aides aux radios associatives et à la presse.

Les caractéristiques informationnelles permettent d'identifier l'information utilisée (nature, thèmes, sujets, sources, types de documents) et sa finalité.

Comme nous l'avons vu dans la première partie (pages 15-16), l'information recherchée est stratégique. Elles est de nature juridique, économique, statistique, socio-économique, technique, pour analyser et proposer. Il peut s'agir de données rétrospectives et d'actualité, de commentaires, d'analyses, pour connaître, comprendre, développer une approche critique et anticiper. L'information peut concerner des initiatives développées à l'étranger ou dans d'autres secteurs, pour comparer ou se baser sur ce qui existe déjà.

Elle est aussi de nature contextuelle : échos de la presse, commentaires, réactions et opinions des acteurs ; information institutionnelle et gouvernementale, événements professionnels et publics à venir, dans le secteur des médias et de la culture. Dans ce cas, l'information permet de tenir compte des réactions des acteurs.

C'est une information de fond et de référence, rétrospective et d'actualité. C'est aussi des données et des faits.

L'information doit être issue de sources fiables, reconnues, identifiées : informations officielles, services ministériels, commissions, sociétés d'étude, presse française et étrangère… L'information prospective n'est pas spécialement recherchée du fait de la fiabilité incertaine de ce type d'analyse. L'information utilisée vient de l'interne, de l'environnement institutionnel et des professionnels du secteur. Elle passe par l'utilisation de réseaux formels et informels, liés aux domaines d'intervention. Les collaborations hiérarchiques et transversales interviennent dans le recueil et la transmission d'information au sein de la DDM.

Par ailleurs, l'évolution du secteur des médias créant de plus en plus de liens entre les domaines d'activité, les thèmes et les sujets communs de travail sont plus nombreux (par exemple, les droits d'auteur, le piratage, les nouveaux supports et les technologies -Web 2.0, télévision mobile personnelle…-).

Précisons, que selon la mission de chaque bureau, la nature de l'information recherchée sera à dominante juridique, économique ou technique. L'actualité est une source pour tous.

Les documents utilisés sont des articles de presse quotidienne et périodique (revues spécialisées), des articles Internet, des textes juridiques (lois, décrets, jurisprudence, doctrine, codes, manuels et encyclopédies juridiques), des rapports, des études, des annuaires statistiques, des ouvrages et des documents internes (fiches et notes archivées). Exceptés, ces derniers, les documents utilisés correspondent au fonds documentaire. C'est davantage les sujets de travail des agents qui orienteront les choix réalisés par le centre de documentation. Cependant, on peut noter l'intérêt des nouveaux supports, les blogs et les forums, les podcasts et les vidéos en ligne, qui peuvent être sources de faits, d'analyses, de commentaires et de réactions des acteurs du secteur.

Les conditions d'usage de l'information sont communes. L'information est utilisée au quotidien en interne et en externe. Les agents doivent répondre très rapidement aux demandes qui leur sont faites, dans la journée ou dans un délai de deux ou trois jours pour la rédaction d'une note. Ils ont un temps limité pour les recherches documentaires. Ils travaillent le plus souvent au « cas par cas », demandent des dossiers de presse sur mesure et facilement exploitable.

Chacun a accès à la presse quotidienne nationale au service courrier. La revue de presse est diffusée au format PDF sur le réseau interne. Le système informatique permet de partager des dossiers, mais sa sécurisation ne permet pas d'accéder à l'ensemble des supports disponibles sur l'Internet (téléchargement de certains documents –y compris PDF- et d'applications, fils RSS, podcasts, vidéo en ligne…).

Notons également, que le centre de documentation se situe dans les locaux de la DDM, en rez-de-chaussée. Son accès est plus difficile pour le FSER et la CPPAP dont les bureaux sont situés à une autre adresse.

Les caractéristiques comportementales permettent d'identifier les pratiques et les compétences documentaires.

Les pratiques documentaires sont variables selon les agents, les attributions de chaque bureau et les habitudes de travail. Elles sont aussi liées aux conditions d'usage.

La majorité des agents n'ont pas de temps à consacrer à la recherche documentaire car ils travaillent souvent dans l'urgence et toujours dans des délais limités. C'est la principale raison pour laquelle ils s'adressent au centre.

La recherche d'information sert à la rédaction d'une note, d'une fiche. Le suivi du secteur se fait majoritairement au jour le jour, à partir de la connaissance acquise au fil de l'expérience, des contacts internes et externes, de la presse quotidienne et des alertes Internet, pour ceux qui utilisent cet outil. La pratique la plus répandue est davantage le repérage quotidien ou occasionnel de documents pour une exploitation immédiate, que la lecture approfondie d'ouvrages, d'études et de rapports.

Les agents recherchent le plus souvent par sujet ou document. Ils consultent des sites Web connus (Conseil d'Etat, CSA, sites des entreprises, des institutions des organisations professionnelles…). Ils utilisent le moteur de recherche standard de Google. Certains consultent des bases de données juridiques (Légifrance, Dalloz) ou économiques (DIANE, Dafsaliens…).

Les agents classent leurs documents de travail dans des dossiers par thèmes, par groupes médias et par interlocuteurs (papier et électroniques). Certains classent aussi leurs dossiers électroniques par sources ou types de documents. Quelques agents conservent les revues qu'ils utilisent et les classent chronologiquement. Tous mettent en partage des dossiers sur le réseau interne, au niveau d'un bureau ou d'une sous-direction.

Certains agents (6 parmi ceux interrogés) exercent un suivi qui les amène à capitaliser, à conserver, à classer. Deux agents exercent une veille en continue sur leurs sujets de travail, en lien avec le centre de documentation (veilles personnalisées).

Le niveau de développement des pratiques documentaires est lié au métier et à la mission de chaque bureau. Les agents et les bureaux chargés des questions juridiques utilisent la documentation juridique et les bases de données. Les agents du bureau des évaluations

économiques ont pour principale mission la veille économique et stratégique. Ils utilisent des bases de données économiques et font de la veille.

Le bureau du régime juridique de la presse sélectionne des documents, des articles de revues spécialisées… Il a mis en place un classement commun pour favoriser le partage de l'information.

Le bureau des évaluations économiques effectue un repérage quotidien dans le cadre de son activité de veille (stratégique, économique, juridique et technologique –France et international-). Il exerce une veille sur l'Internet (abonnements, alertes, flux RSS). Il consulte des bases de données économiques, dépouille la presse quotidienne et périodique. Il s'est doté d'une base de données interne qui lui permet de suivre, exploiter et partager les données recueillies. Il lit des ouvrages, des études, des rapports.

Mais, dans l'ensemble, c'est une faible utilisation des outils documentaires qui domine : recherche simple sur l'Internet, veille essentiellement à base d'alertes et de newsletters, faible utilisation des bases de données (préférence pour le papier, méconnaissance des bases ou accès payant).

L'utilisation du centre de documentation est inégale selon les services et les agents. Elle est liée au niveau de connaissance du centre, aux habitudes de travail et aux délais de travail.

Dans l'ensemble chacun connaît son existence, mais des agents n'y sont jamais venus ou n'ont jamais fait appel à ses services. Quelle que soit l'ancienneté, les agents qui connaissent le centre sont ceux qui y font appel. Mais, leur niveau de connaissance dépend de la manière dont ils l'utilisent. Ils ne connaissent pas tous les services proposés.

Les bureaux les plus utilisateurs sont le bureau des évaluations économiques, le bureau du régime juridique de la presse, le bureau du régime juridique de l'audiovisuel et le bureau de l'audiovisuel public.

Pour ceux qui l'utilisent fréquemment, il est leur premier outil de recherche d'information ou un « collaborateur ». Il a une « place centrale ».

Les demandes ont pour objectif de retrouver des articles ou trouver un document difficilement accessible, d'être orienté ou aidé dans des recherches, de rassembler des documents rapidement, voire dans l'urgence, de consulter l'information et les documents capitalisés (recherches rétrospectives, repérages, « défrichage » d'un sujet), de trouver « une information à jour », de consulter et emprunter des ouvrages. Les demandes sont significatives du besoin de réactivité et d'adaptation du service documentaire au quotidien.

Les autres services les plus utilisés sont le signalement de documents par mail et la revue de presse. Certains agents rencontrent des difficultés à l'exploiter (recherches d'articles, recherches rétrospectives).

Les contacts avec le centre se font souvent par téléphone ou par mail. Les utilisateurs fréquents préfèrent venir pour exposer leur demande. La transmission des informations demandées se fait par mail, par dépôt des documents au service courrier, par l'intermédiaire du secrétariat ou directement au demandeur qui vient.

Le secrétariat général fait ponctuellement appel au centre de documentation pour trouver une information juridique à jour ou emprunter un ouvrage, dans le cadre de ses missions.

Le service informatique s'adresse au centre pour acquérir des manuels dans son domaine. Sa mission d'appui à la mise en place d'outils informatiques l'amène à collaborer avec le centre.

Si l'on se réfère aux catégories de « *finalité de l'information* » proposées par Eric Sutter (30), on peut dire que pour les agents de la DDM, l'information a pour rôle : « *la surveillance de l'environnement* », l'aide à la résolution de problème, la connaissance et la mémoire.

2.3.2.2 L'analyse quantitative : l'impact du centre de documentation

Pour réaliser cette étude, le marketing documentaire distingue trois catégories d'utilisateurs: les utilisateurs actuels, les utilisateurs potentiels (agents qui connaissent l'existence du centre, mais ne l'utilisent pas) et les non utilisateurs relatifs (agents qui ne connaissent pas l'existence du centre ,mais qui ont un profil qui pourrait être servi) (28, Muet et Salaün).

Dans le cas de la DDM, tous les agents connaissent l'existence du centre. Les utilisateurs relatifs sont les futurs agents dont le recrutement est en cours.

L'analyse quantitative a montré que 44 % des agents ayant un profil d'activité que le centre peut servir, utilisent le centre. Cela correspond à 23 utilisateurs actuels. Elle a permis d'identifier un taux d'accroissement potentiel du nombre des utilisateurs de 56 %. Il s'agit d'utilisateurs potentiels et relatifs qui pourraient être servis. Cela correspond à 29 agents.

2.3.2.3 La segmentation du public et les besoins par segments

La segmentation repose sur des critères significatifs repérés parmi les caractéristiques du public. Elle peut aussi être de nature fonctionnelle et correspondre aux différentes directions, services ou métiers de l'organisation. Dans ce cas, il faut s'assurer *« que les groupes déjà existants correspondent bien à des profils différents en termes d'information et de culture* » (28, Muet et Salaün). Pour Eric Sutter (30), le premier critère de segmentation est « *le couple « métier/contexte de travail* » : juristes, chercheurs, spécialistes marketing…, qu'il faut croiser avec les finalités de l'information. On peut ajouter d'autres critères comme, par exemple, la fréquence d'utilisation ou l'utilisation des nouvelles technologies.

Dans notre cas, la principale caractéristique discriminante est liée au domaine d'activité (presse, audiovisuel, …). Vient ensuite la mission des services, le type d'expertise fournie (juridique, économique, interne, globale…). Les deux s'imbriquent en termes de finalité de l'information : l'expertise dans un domaine d'activité impliquant des besoins de veille, de connaissance, de mémoire. Ainsi, par exemple, tous utilisent de l'information rétrospective, mais essentiellement sur des sujets dans leur champ d'intervention. Il ne serait donc pas pertinent de catégoriser le public par métier (bureaux juridiques, bureaux économiques…). Ce critère est une « *subdivision* » (30, Sutter) du premier, afin de tenir compte des besoins spécifiques de chaque bureau et des besoins transversaux d'expertise métier. Par exemple, le bureau de l'audiovisuel public peut avoir besoin d'une information juridique en matière de société de l'information, dans le cadre du développement des programmes audiovisuels sur l'Internet.

On peut noter aussi des différences en termes de pratiques informationnelles. Leur variabilité est reliée aux attributions et au management de chaque service. Il s'agit donc d'une autre subdivision. Enfin, nous pouvons retenir le critère de la fréquence du besoin d'information, continue ou ponctuelle. Par exemple, les sous-directions ont toujours besoin d'information et le secrétariat général a des besoins très ponctuels.

L'ancienneté, la connaissance et le degré d'utilisation du centre, n'ont pas été retenus car il était difficile de les croiser de manière pertinente avec les finalités de l'information. De même, l'accès géographique au centre n'a pas été choisi car il ne concerne que deux services qui ont accès au réseau informatique interne.

Le public du centre de documentation est ainsi catégorisé en cinq segments, dont quatre correspondent à l'organigramme [28] : la direction, la sous-direction de la presse écrite et de l'information, la sous-direction de la communication audiovisuelle, la sous-direction du

[28] Cf. page 18

développement de l'information et, le secrétariat général, la CPPAP, le FSER. Nous allons maintenant exposer l'analyse des besoins par segments.

La Direction

Ses besoins d'information sont continus et ponctuels. Ils sont liés, d'une part, à ses missions d'expertise globale sur le secteur, de prospective et de communication institutionnelle et d'autre part, au management et à la coordination des activités des services.

Elle a besoin d'une veille sur les sujets de travail transversaux en cours à la DDM. Par exemple (au moment de la réalisation de l'étude) : le piratage, l'audiovisuel extérieur, les médias et les nouvelles technologies à l'étranger, les pratiques à l'étranger et les nouvelles formes de consommation des médias. Cette information a pour finalité l'aide au développement d'une expertise sur les problématiques en émergence dans le secteur et une aide à la décision stratégique. Cette veille doit aussi être un appui à la diffusion transversale de l'information pour le partage des connaissances et la coordination des services. Elle doit faire l'objet d'une diffusion en temps réel ou selon une fréquence qui tient compte de son importance stratégique.

Elle souhaite aussi que le centre améliore l'accès à l'information par la diffusion de produits documentaires (revue de presse, revue des sommaires, liste des acquisitions) facilement exploitables.

Par ailleurs, dans sa mission d'expertise globale, la direction a également besoin de s'appuyer sur les expériences et les situations antérieures, de pouvoir consulter des informations rétrospectives. Ceci nécessite la capitalisation et la conservation de l'information.

La sous-direction de la presse de la presse écrite et de l'information

L'information doit permettre de connaître, d'analyser, de développer une expertise dans son domaine, de définir un cadre juridique et de mettre en œuvre des dispositifs économiques (gestion de treize dispositifs). Les pratiques informationnelles sont spécifiques à chaque bureau.

Le bureau du régime juridique de la presse utilise fréquemment le centre. Il a un niveau avancé en matière de pratiques documentaires dans sa matière. Il a besoin de développer son expertise sur des problématiques liées au développement de l'Internet (droit d'auteurs, droit à l'image, contrefaçon, droit de la communication…). Cela nécessite une surveillance de la jurisprudence, de la parution d'ouvrages récents et de l'actualité. Il a aussi besoin de

pouvoir continuer à bénéficier des services documentaires existants (recherches à la demande, appui à la recherche, orientation vers des sources et des documents).

Le bureau du régime économique a mis en place une veille par agents, en fonction de leurs attributions, mais un seul agent est utilisateur du centre. Les autres ont besoin de mieux le connaître pour savoir ce qu'il peuvent y trouver et avoir le réflexe d'y faire appel. Le chef de bureau exprime le besoin d'une veille plus globale sur les initiatives et les pratiques en Europe, aux Etats-Unis, au Japon (stratégies, groupes, diffusion, distribution, papier, nouveaux supports), les mutations techniques et technologiques, les agences de presse à l'étranger. Cette veille a pour finalité l'amélioration des connaissances et l'aide à la mise e place de projet.

La sous-direction de la communication audiovisuelle

Pour cette sous-direction également, l'information est un support à la connaissance, à l'analyse et à l'expertise. Elle doit aussi permettre le développement d'une approche critique (en particulier pour le secteur de l'audiovisuel public) par une diversification des sources et le suivi du secteur privé. Les pratiques documentaires sont de nature opérationnelle. Chacun a sa manière de rechercher, conserve ou non les documents. La veille et la capitalisation de l'information dépendent des pratiques documentaires individuelles, mais l'information est nécessaire en continu.

Le bureau du régime juridique de l'audiovisuel est producteur de la législation et de la réglementation de l'audiovisuel (télévision et radio). Il a besoin de suivre l'actualité juridique et d'être alerté ou d'accéder facilement aux nouvelles décisions et à la jurisprudence, en particulier en ce qui concerne la législation en matière de nouvelles technologies. Il utilise également des informations rétrospectives sur les acteurs du secteur.

Le bureau de l'audiovisuel public s'informe essentiellement dans le cadre de ses collaborations avec les chaînes et les radios. Il a besoin d'autres sources d'information, de documents de fond et d'un suivi, en lien avec l'actualité des sociétés de l'audiovisuel public : par exemple télévision publique et Internet, production, analyse des programmes et des audiences, impact sur le public… Les agents utilisent beaucoup le centre de documentation. Ils ont donc besoin de pouvoir continuer à bénéficier des services existants (signalement de documents, recherche d'information et constitution de dossier à la demande…).

Le bureau des industries de programmes n'utilise pas le centre. Il a besoin de mieux connaître ses services et la manière d'y faire appel. Il intervient dans le domaine de l'audiovisuel privé et de la production audiovisuelle. La sous-directrice qui encadre ce bureau, exprime le besoin d'un appui pour organiser la veille, alimenter et capitaliser les

connaissances en continu sur les sociétés privées (TF1, M6, Canal Plus : stratégie, résultats, « dossiers brûlants », production de programmes), sur la base d'informations de fond (articles « significatifs », extraits de rapports et d'études sur les chaînes) et d'informations rétrospectives.

Cette sous-direction a aussi besoin de développer son expertise en matière de nouveaux supports, c'est-à-dire les évolutions du secteur liées aux nouvelles technologies. Elle suit et développe également des projets concernant la production de programmes à portée internationale.

La nature des informations nécessaires à ces activités est d'ordre économique, juridique et socio-économique. Elle doit aussi permettre de comparer les initiatives au niveau européen et international et de prendre en compte les réactions du public et des acteurs du secteur. L'accès aux nouveaux supports, comme les podcasts, les « plates-formes de vidéo à la demande »… apparaît aussi nécessaire.

La sous-direction du développement et de la société de l'information

Son champ d'activité couvre tout le secteur des médias. Elle est aussi dédiée au développement de la société de l'information, des technologies et aux politiques européennes et internationales en matière de médias. Ses attributions lui confèrent donc une position transversale. Les thèmes et les sujets qu'elle traite intéressent la direction et les deux autres sous-directions. Les pratiques documentaires sont très liées aux attributions et au rôle de chaque bureau.

Le bureau des évaluations économiques utilise beaucoup le centre, en particulier pour la recherche, le traitement et la capitalisation d'informations rétrospectives, économiques et stratégiques. Cette information lui permet d'assurer son rôle de veille, d'expertise économique et prospective, pour la mise en place de projets. Il manque d'informations sur les sociétés étrangères et plus généralement, d'informations issues de la presse internationale. En complément des services documentaires existants, il a besoin d'un appui à la veille sur « les sujets en cours », par exemple : techniques de piratage, télévision numérique, audiovisuel extérieur, usages de la société de l'information, marchés et modèles économiques mis en place en Europe et à l'étranger. Il a besoin de sources fiables et d'un accès facilité à l'information par la visibilité et le signalement de document en push.

Le bureau des techniques et des réseaux de communication utilise moins le centre de documentation. Il a besoin d'informations techniques et juridiques, françaises européennes et internationales, qu'il ne trouve pas au centre de documentation. Il lui est nécessaire également de repérer des sources.

Le bureau des affaires européennes et internationales est dans un contexte de recrutement. Il assure la transposition en droit français, des directives européennes en matière de médias.

Le secrétariat général, la CPPAP et le FSER

Leur point commun est un besoin ponctuel de mise à jour d'informations juridiques et de suivi de l'actualité du secteur. Ils ont aussi chacun une position particulière au sein de la DDM, qui conduit à des besoins d'information qui leur sont propres et pourraient être servis de façon personnalisée.

En revanche, le secrétariat général auquel le centre est rattaché, confère à celui-ci un rôle transversal pour l'accès et la diffusion de l'information au sein de la DDM. Le centre doit assurer :

- la centralisation d'informations « générales et pointues » sur le secteur des médias,
- la capitalisation et le signalement de documents produits à la DDM (fiches de synthèse, études, actes de colloques) pour faciliter la circulation de l'information et le partage des connaissances,
- la gestion de l'information en fonction des besoins des utilisateurs (sélection, référencement, structuration) et l'appui à la recherche.

Le CPPAP et le FSER utilisent une information juridique au quotidien. Ils ont besoin de la mettre à jour ponctuellement ou de disposer de références jurisprudentielles. Ils utilisent des informations institutionnelles et des documents de référence. Ils suivent l'actualité du secteur. En complément, la CPPAP peut avoir besoin d'informations sur l'économie du secteur, les préoccupations des éditeurs, les personnalités du secteur.

Le FSER n'utilise pas le centre du fait d'un besoin très ponctuel de nouvelles informations, la CPPAP par méconnaissance du centre de documentation.

La CPPAP a un profil de besoin que le centre peut servir. Le FSER n'exprime pas de besoins particuliers. En revanche, il reste destinataire des publications du centre de documentation.

Qu'elle soit globale ou par segments, l'analyse des besoins d'information est révélatrice d'opportunités pour le centre documentation. Au-delà du potentiel de nouveaux utilisateurs, le niveau des demandes d'information est porteur de stimulation de l'activité et de valeur ajoutée.

La surveillance de l'information sur des sujets communs à l'ensemble des services et par sous-direction en est un aspect saillant, le besoin d'informations et de documents de fond et de référence également. Il s'agit aussi de faciliter le repérage de l'information, l'accès aux documents capitalisés et le partage des connaissances. L'appui au développement des pratiques et des outils documentaires est également un axe intéressant.

Les risques ou les freins sont plutôt de nature culturelle. Ils sont liés aux conditions d'usage et aux habitudes de travail (travail dans l'urgence, non réflexe d'utilisation du centre, sources directes). Compte tenu de l'évolution du secteur des médias et des besoins communs d'information, on peut aussi noter un risque d'utilisation du bureau des évaluations économiques comme principal fournisseur d'information, un risque de confusion des rôles. Par ailleurs, l'organisation du « back-office » doit intégrer une charge de travail plus importante en matière de sélection et de traitement de l'information (structuration, visibilité, voire production d'information). La connaissance du secteur et des dossiers, voire l'expertise du documentaliste, ainsi que les compétences documentaires sont là essentielles.

2.3.3 L'analyse externe : l'environnement institutionnel

Elle a pour objectif de situer le centre de documentation dans sa relation aux acteurs de son environnement et d'identifier la conjoncture.

2.3.3.1 Le positionnement des acteurs

Les acteurs de l'environnement du centre peuvent être répartis en quatre « *territoires* » (27, Muet) : les services du Premier Ministre, les ministères et les établissements publics, les institutions et les organisations étatiques et gouvernementales, les instituts et les organismes privés.

Premier territoire : les services du Premier Ministre

Les services du Premier Ministre représentent la tutelle du centre de documentation. Les commandes d'ouvrages et les abonnements aux revues sont validés par la DSAF (Direction des services administratifs et financiers) qui est rattachée au Secrétariat général du gouvernement[29]. Les services informatiques font partie de la DSAF et gèrent la mise en place de dispositifs et les accès, en lien avec le responsable informatique de la DDM. La documentation française et les journaux officiels font aussi partie de ce territoire, dont le centre reçoit les publications.

[29] Cf. annexe 1

Les relations du centre avec les quatre autres services documentaires présents sur ce territoire (présentés page 26), sont liées aux échanges de documents. Ils sont des sources les uns pour les autres. La conjoncture actuelle est à la « rationalisation de la gestion des services ». C'est dans ce contexte qu'est mis en place le projet « Florilège ». Il s'agit de la mise en réseau des catalogues et de la création d'un fonds documentaire commun. Le centre de documentation de la DDM devrait être équipé du logiciel documentaire Flora dans le courant de l'année 2008. Par ailleurs, la responsable du centre est inscrite dans un réseau, appelé « club des documentalistes », qui regroupe aussi des documentalistes d'autres ministères.

Notons également, la mise en place d'un nouveau gouvernement en juin 2007 qui implique la surveillance des orientations politiques à venir en matière de médias.

Deuxième territoire : les ministères et les établissements publics

Ce deuxième territoire est composé des services d'information du Ministère de la culture et d'autres ministères, comme celui des finances ou des affaires étrangères. Leurs relations avec le centre de la DDM sont liées à des échanges de services (documents, consultation de bases de données). Sur ce territoire se trouvent aussi des établissements publics comme le CNC (Centre national de la cinématographie) et l'INA (Institut national de l'audiovisuel). Le CNC est un établissement public placé sous l'autorité du Ministre de la culture. Il publie des informations sur le cinéma (revues, rapports, études). L'INA est une entreprise publique qui a une mission patrimoniale dans le secteur de l'audiovisuel. Il publie des revues sur l'audiovisuel.

La conjoncture sur ce territoire est celle de la nomination d'un nouveau Ministre de la culture, dans un contexte de développement de la société de l'information qui favorise la diffusion de l'offre culturelle (TV, radio, Internet) et estompe les frontières entre les médias. Il s'agira également de suivre les orientations politiques concernant les difficultés des secteurs de l'industrie musicale et de la presse quotidienne.

Troisième territoire : les institutions et les organisations étatiques et gouvernementales

Ce sont des institutions à vocation politique, économique et sociale, en France, en Europe et à l'international. On peut, par exemple, citer les autorités administratives indépendantes[30],

[30] Institutions d'État qui assurent *« la régulation de secteurs considérés comme essentiels et pour lesquels le gouvernement veut éviter d'intervenir trop directement »*. Source : http://www.vie-publique.fr

comme le CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) ou la CNIL (Commission nationale pour l'informatique et les libertés), auxquelles la DDM donne le cadre, des directives, et qui consultent la DDM. La Commission européenne fait aussi partie de ce territoire, la DDM étant chargée de transposer les directives réglementaires européennes sur les médias.

Ces institutions ont chacune leur champ d'intervention dans lequel elles produisent de la documentation et fournissent des informations, notamment en ligne. Elles font partie des sources directes d'information des agents et du centre de documentation.

La conjoncture sur ce territoire est elle aussi liée à la mise en place du nouveau gouvernement, mais nous n'en connaissons pas les orientations au moment de la réalisation de l'étude.

Quatrième territoire : les instituts, organismes publics privés

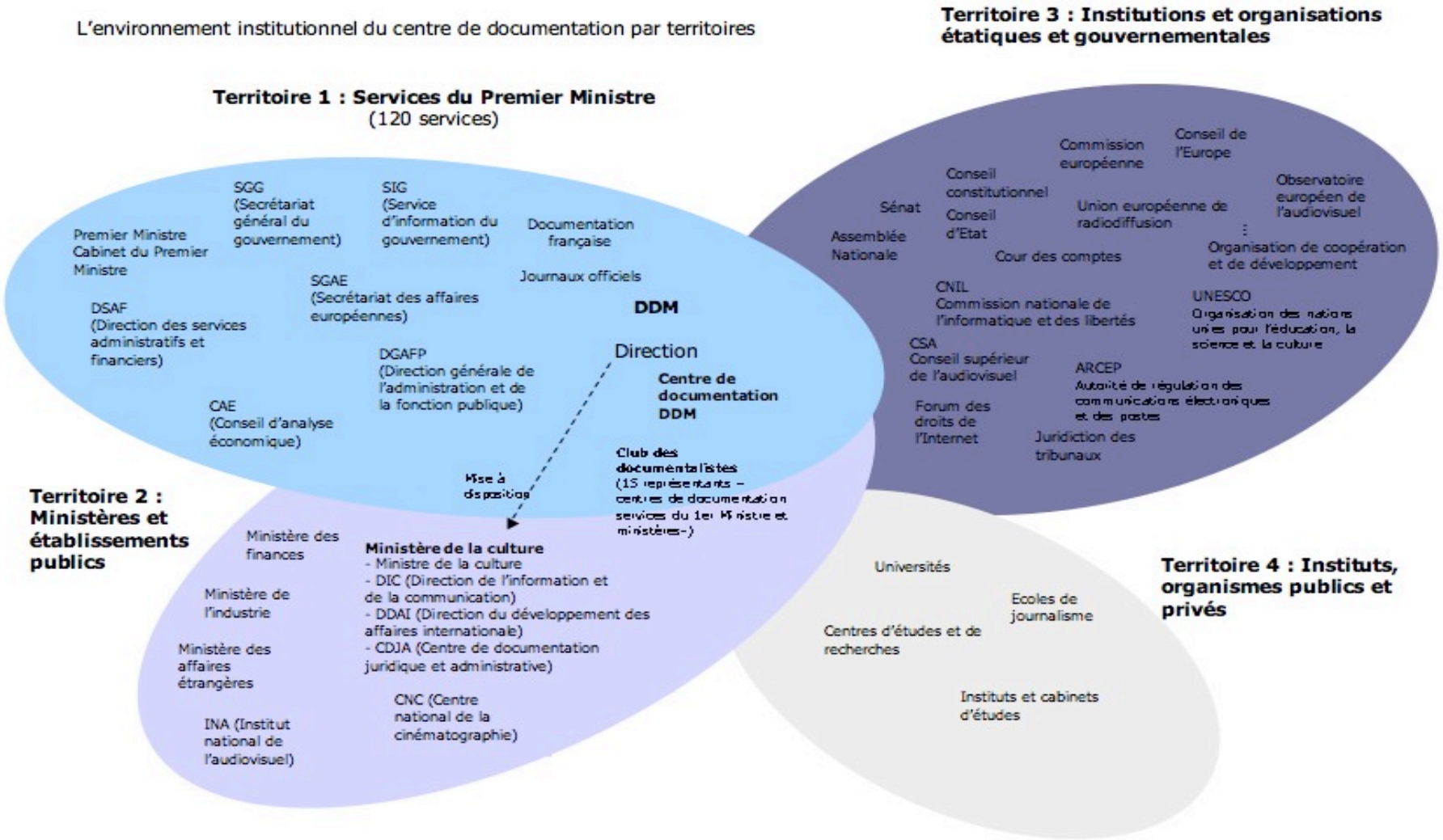
Il est constitué d'instituts publics le plus souvent rattachés au Ministère de l'éducation nationale, en particulier les centres de recherche et les bibliothèques universitaires. On y trouve aussi des écoles privées dans le domaine de la communication et des cabinets d'études privés, dont certains réalisent des études à la demande de la DDM (prestataires extérieurs). Il n'y a pas de service spécialisé dans le domaine des médias.

Les acteurs de ce territoire sont des sources d'information et de documents pour les agents et le centre de documentation. La conjoncture est celle de la diffusion de plus en plus large d'informations sur l'Internet et celui du développement de l'accès payant à des études et des bases de données en ligne.

Schéma de l'environnement institutionnel du centre de documentation par territoires

La représentation schématique de ces quatre territoires, proposée page suivante, permet de visualiser cet environnement dans sa globalité et d'identifier la place du centre de documentation.

L'environnement institutionnel du centre de documentation par territoires



2.3.3.2 Le diagnostic externe

Le centre de documentation de la DDM se situe essentiellement dans un environnement institutionnel qui représente un potentiel important de sources d'informations et de documents. Les relations sont plus de nature partenariale que concurrentielle.

La spécialisation sectorielle du centre de documentation et son fonds documentaire rétrospectif, apparaissent comme des points de différenciation.

L'expérience, la capitalisation et l'organisation thématique centrée sur les sujets de travail des agents, sont des points forts. Ils relativisent le risque lié à l'accès direct des utilisateurs aux sources que représentent les ministères, les établissements publics et les institutions.

Au sein des services du Premier Ministre, la mise en place du logiciel Flora en réseau, apparaît comme une opportunité de visibilité du centre, de partage des ressources documentaires et de développement du fonds numérique. Elle est aussi une opportunité de centrage de l'offre de produits documentaires sur la spécialité du centre : le secteur des médias.

Une attention particulière doit être portée à la gestion de l'information juridique en liaison avec les autres centres de documentation des services du Premier Ministre. En effet, leur fonds documentaire axé sur la législation, le droit administratif et le droit de la fonction publique, sont complémentaires.

Il serait intéressant d'identifier un ou plusieurs homologues européens au centre de documentation de la DDM, afin d'étudier, de comparer leur fonctionnement, d'envisager des collaborations et d'accéder plus facilement à des sources étrangères.

Globalement, les risques et les freins sont donc très relatifs et le centre de documentation a les moyens de renforcer son identité par une communication sur sa spécialisation sectorielle.

2.3.4 La synthèse du diagnostic

Pour le centre de documentation de la DDM, l'objectif critique est de mettre à la disposition des utilisateurs internes une information et une documentation sur les médias à la fois juridique, économique, socio-économique et technique, en lien avec l'actualité du secteur et ses évolutions. La capitalisation d'informations et de documents est aussi un aspect essentiel pour répondre aux besoins des agents. Le diagnostic montre donc que les ressources indispensables sont maîtrisées.

L'accès aux ressources passe essentiellement par la médiation des documentalistes. Le traitement documentaire assure la mise à jour du fonds au quotidien avec une organisation rigoureuse, ce qui permet au centre de répondre rapidement aux demandes individuelles. Le centre de documentation sert les principaux segments de son public. Les utilisateurs actuels sont satisfaits.

Mais, le diagnostic permet de constater que seulement la moitié du public potentiel est servi. Cette situation est liée à la très forte individualisation du service, au manque de communication sur le centre et au manque de visibilité du fonds documentaire pour les agents.

L'individualisation du service explique le manque de profondeur de l'offre. L'installation du logiciel Flora courant 2008 sur tous les postes des agents, leur donnera accès au catalogue et permettra de contribuer à la visibilité du fonds. Le développement de la gestion électronique des documents qui en découle, représente aussi l'opportunité de rendre l'information plus directement accessible par les agents.

Les informations économiques, socio-économiques, techniques, européennes et internationales sont à développer. Les produits documentaires existants sont utilisés, mais des agents rencontrent des difficultés pour les exploiter (possibilité de rechercher, visualisation de l'information). La largeur de l'offre est également insuffisante pour répondre aux besoins. Le diagnostic permet d'identifier des besoins transversaux et des besoins de veille informationnelle non servis à ce jour. Cette situation peut apparaître un peu contradictoire avec la position transversale du centre dans l'organigramme, mais elle s'explique par son rattachement récent au secrétariat général.

Le niveau des besoins d'information (nature et traitement) rend plus complexe le travail de traitement et de gestion documentaire. Cela pose la question de l'équilibrage entre le « front-office » et le « back-office ». C'est aussi une opportunité de développement du fonds, des services et de la valorisation des prestations. Mais, des difficultés d'accès aux sources et aux documents nécessaires peuvent représenter un frein. Le manque d'utilisation des ressources électroniques et numériques induit également la prépondérance du papier, dont la gestion occupe la majorité du temps de travail de l'équipe du centre de documentation.

La mise en place du projet Florilège est une opportunité de développement de la coopération entre les centres de documentation des services du Premier Ministre, tout en permettant au centre de la DDM de s'affirmer davantage dans son identité sectorielle.

Il contribuera à faciliter le centrage sur une documentation spécialisée en matière de médias, en réponse aux besoins des utilisateurs. Le réseau sera source de ressources documentaires, mais aussi de demandes. La complémentarité avec les autres centres sera axée sur le droit administratif, les finances publiques et la fonction publique.

L'identification de l'environnement institutionnel du centre de documentation met aussi en évidence l'étendue potentielle des collaborations ou des sources d'information, en dehors des services du Premier Ministre. Le fait que ces acteurs représentent des sources directes d'information pour les agents constitue un risque très relatif, compte tenu de leurs besoins de capitalisation, de centralisation et de traitement documentaires. La concurrence potentielle du Ministère de la culture est à surveiller, mais le centre de documentation de la DDM reste référent en matière de médias (couverture totale du secteur en termes de nature de l'information et de types de document). Cette identité peut s'affirmer.

Le centre atteint aujourd'hui ses objectifs critiques. Cette situation en lien avec l'évolution des besoins des utilisateurs, rend nécessaire son adaptation et son développement, dans un contexte qui apparaît favorable et source d'opportunités.

Troisième partie
Vers l'intégration du management de l'information : la définition du nouveau positionnement du centre

1 L'analyse stratégique : définir le positionnement

La méthodologie du marketing documentaire permet de structurer la réflexion stratégique autour de trois éléments interdépendants : le ciblage du public, la structure de l'offre de services, l'identité du centre de documentation. Cette démarche aboutit à l'identification de trois scénarios d'évolution possible. Elle doit s'inscrire dans le cadre de la mission du centre de documentation au sein de son organisation et s'appuyer sur les éléments identifiés lors du diagnostic. Ceux-ci constituent la base du raisonnement stratégique. C'est cette analyse que nous allons présenter maintenant.

1.1 Le cadre : la mission du centre de documentation

Les orientations données par le secrétariat général se traduisent par une mission de capitalisation et de centralisation d'informations sur les médias, en lien avec les besoins des utilisateurs. Le centre doit faciliter l'accès à cette information et accompagner les agents dans leurs recherches. Il lui confère aussi un rôle dans la circulation de l'information et le partage des connaissances, par la diffusion de documents produits en interne.

Outre la capitalisation pour permettre l'accès à une information rétrospective, la direction donne pour mission au centre de s'impliquer dans la diffusion transversale d'informations, selon l'importance stratégique des sujets communs en cours. Elle attend aussi un accès facilité à l'information diffusée par les produits documentaires. Cette orientation cadre le rôle du centre en termes de traitement documentaire : sélection, structuration, adaptation des modalités d'exploitation aux besoins.

1.2 Les bases du raisonnement stratégique

Le point de départ du raisonnement stratégique doit être le positionnement du centre de documentation en interne, qui doit se concrétiser par une offre transversale de services participant au partage de l'information et à une meilleure connaissance du centre par les utilisateurs actuels et potentiels.

Il s'agit aussi de considérer que les services documentaires actuels ne satisfont qu'en partie les besoins, notamment quant à l'exploitation des produits documentaires, à l'accès à l'information, au développement des pratiques documentaires et à la recherche d'informations de nature économique, socio-économique, technique, européenne et internationale.

La stratégie doit également intégrer le potentiel d'augmentation du nombre d'utilisateurs internes et du nombre des demandes externes (services du Premier Ministre, Ministère de la culture). Par ailleurs, l'environnement du centre ouvre des perspectives de sources d'information tout en permettant le renforcement de son identité sectorielle.

L'ensemble de ces points pose la question de l'adaptation de la gestion documentaire aux nouveaux besoins, avec le développement du numérique, l'accès à de nouvelles sources et l'utilisation des compétences documentaires à valeur ajoutée.

1.3 Le ciblage du public

L'objectif de cette analyse est de permettre de choisir de servir une ou plusieurs catégories de public pour décliner une offre adaptée. Dans notre cas, la phase de diagnostic a permis de repérer cinq segments au sein desquels on trouve des utilisateurs actuels et potentiels. Les perspectives de développement sont autant qualitatives que quantitatives. Ainsi, le centre pourrait choisir de se centrer sur un objectif uniquement quantitatif en valorisant son offre actuelle auprès des non utilisateurs. Mais, le diagnostic met en évidence des besoins qui ne sont pas couverts, y compris pour le public actuel. Il a donc autant intérêt à toucher de nouveaux agents, qu'à étendre et restructurer son offre.

Par ailleurs, le segment représenté par le secrétariat général, la CPPAP et le FSER a des besoins particuliers. Il lui est nécessaire d'être destinataire de l'actualité du secteur, mais la nature des informations qu'il utilise et la ponctualité de ses besoins, conduisent à personnaliser l'offre. Le centre pourrait donc choisir de ne pas le faire. Cependant, servir ce segment est cohérent avec l'organisation et sa position transversale.

Notons aussi, que le contexte environnemental du centre amènera probablement des demandes externes à la DDM. Cette hypothèse doit être considérée dans le cadre de l'analyse stratégique, compte tenu des possibilités de collaboration présentent dans l'environnement.

Cette analyse conduit à l'hypothèse d'un « *marketing adapté* », en référence à l'approche proposée par Florence Muet (27) : une seule offre constituée d'une gamme de prestations, mise en œuvre en fonction des besoins de chaque segment. Cette stratégie permet d'intégrer des services d'envergure transversale et globale.

1.4 La définition de l'offre de services

En référence aux travaux de Florence Muet (27) et d'Eric Sutter (30)[31], nous proposons de partir de l' « *expression fonctionnelle* » des besoins pour ensuite définir les catégories de services qui y répondent.

Les utilisateurs ont besoin de trouver ou de retrouver une information rapidement, seuls ou avec l'aide du documentaliste, d'être informés des informations publiées sur des sujets transversaux ou dans leur domaine, de repérer et d'accéder facilement à l'information et aux ressources documentaires, d'être guidés, orientés, conseillés dans l'utilisation, voire la mise en place d'outils documentaires. L'offre peut s'articuler autour des services suivants : la collecte, la conservation et la mise à disposition d'informations, la veille informationnelle, l'organisation de l'accès à l'information, l'expertise documentaire et la formation.

1.4.1 La collecte, la conservation et la mise à disposition d'informations

En réponse aux besoins des utilisateurs, il s'agit de rechercher et d'organiser des informations sur les secteurs suivants : presse/édition, télévision, radio, cinéma, musique, publicité, jeux vidéo, Internet et télécommunications.

1.4.1.1 Une information de nature économique, juridique et d'actualité qui doit être complétée

L'information économique comprend des faits et des données statistiques et financières sur l'économie d'un secteur (production, diffusion, consommation des biens, des services et des capitaux (21, Ruby) et sur les groupes et les entreprises d'un secteur (composition/structuration -dirigeants, filiales et capitaux- comptes et bilans, statuts, relations sociales, activité commerciale –produits, services, marques- fusions/acquisitions…). L'information économique donne lieu à l'utilisation de documents comme des études, des rapports, des annuaires statistiques, des articles de presse ou de revues spécialisées.

L'information juridique concerne le droit. Elle est abondante, principalement de nature textuelle et emploie un vocabulaire prédéfini, voire spécialisé (16, Bourcier). Elle se décompose en quatre catégories : la norme (la constitution, les lois, et les règlements -décrets d'application, arrêtés, circulaires-) la jurisprudence (jugements, arrêts, décisions, avis des tribunaux), la doctrine c'est-à-dire l'avis d'un expert (universitaires, magistrats, ministres…) « *sur un point de droit* », et la coutume, notamment les conventions collectives.

[31] Cf. pages 46-48

L'information juridique est publiée dans les codes, les journaux officiels, les périodiques, les recueils de jurisprudence, les encyclopédies, sur support papier et/ou électronique. (17, Cottin et Moyret).

L'information d'actualité est appelée « *information de presse* ». C'est l'information quotidienne et périodique publiée en direction du grand public. Elle comprend aussi, en amont, les dépêches des agences de presse qui alimentent les professionnels de la presse. Elle est abondante, voire redondante. En revanche, elle est riche et source d'idées. Elle est un « *indicateur de tendances* », « *le reflet de la vie et de l'actualité* » et elle permet aux dirigeants de voir les effets de leurs décisions et de leurs actions (20, Pomart).

Aujourd'hui, la documentation disponible au centre de documentation répond en grande partie à ces besoins. Pour les servir tout à fait, elle doit être complétée d'informations sur les nouveaux supports (par exemple, Web 2.0, télévision mobile personnelle) et les nouvelles technologies : les expérimentations et les solutions développées, leurs conséquences économiques et juridiques ainsi que leurs usages, en France et à l'international. En effet, cette information correspond à un besoin commun et renforcerait les réponses apportées aux trois bureaux de la direction du développement de la société de l'information. D'autre part, le bureau du régime économique de la presse a besoin d'informations sur les nouvelles techniques utilisées dans son domaine (presse/édition). Le centre doit également développer l'information économique et de presse, issue de sources étrangères. Ces informations ont pour objectifs d'une part, de comparer pour développer une expertise et d'autre part, de situer les médias français sur un marché international.

Enfin, la centralisation de documents internes correspond à l'une des orientations du secrétariat général liée au partage des connaissances. Elle répond à une pratique informationnelle des agents qui est de se référer à ce qui a été écrit et diffusé précédemment.

1.4.1.2 Une information rétrospective qui implique la conservation

Les agents utilisent des informations rétrospectives pour constituer des états des lieux, des fiches de synthèse ou bien, fournir une expertise ou une analyse prospective. Les agents nouvellement recrutés y font appel également pour se constituer un dossier de base sur leur domaine. L'information rétrospective est un support à la connaissance. Elle peut être très généraliste ou experte.

Aujourd'hui, le centre arrive à sa capacité maximum de stockage en ce qui concerne les documents papier, en particulier les dossiers documentaires et les ouvrages.

En même temps ces ressources sont très utilisés, que ce soit par les documentalistes pour répondre à une demande ou par les agents en consultation sur place. L'intérêt des dossiers documentaires est leur classement thématique qui correspond aux usages. Ils comportent des documents de référence (lois, textes officielles, jurisprudence…), beaucoup d'articles de presse, des articles de fond issus de la presse spécialisée. Ils permettent donc de mémoriser des faits, des données, des tendances et les réactions qu'ils ont suscitées.

Cet axe de l'offre fait l'objet d'une réflexion en lien avec la réinformatisation prochaine du centre. Le « désherbage » nécessite une bonne connaissance du secteur et de son historique, le suivi des besoins des agents et du temps. Il s'agit de sélectionner les documents à supprimer. Certains dossiers ou parties de dossiers pourraient peut-être être archivés tout en restant disponibles, mais cela implique le besoin d'un espace physique.

1.4.1.3 Une information « significative » issue de sources fiables et diversifiées

L'information « significative » est porteuse de contenu, de connaissance et de sens pour l'utilisateur (7, Guyot). Dans notre cas, cela implique l'acquisition de documents de fond (ouvrages, rapports, articles, thèses). Elle doit provenir de sources connues, reconnues ou approuvées. Les sources officielles et institutionnelles sont essentielles, mais les agents ont aussi besoins d'utiliser des informations issues d'institutions privées, de professionnels du secteur, d'universitaires oeuvrant dans le secteur de la communication et des médias, mais aussi dans les domaines des techniques, de l'économie, du droit, des sciences humaines. Par ailleurs, les nouveaux besoins identifiés nécessitent l'utilisation de nouvelles sources.

L'évaluation des sources et des ressources d'information est une question d'autant plus complexe du fait du développement de l'information numérique et de la multiplication des supports (46, Serres). Nous y reviendrons ultérieurement (Cf. pages 97 et 105).

Plus généralement, il s'agit de vérifier l'origine de l'information et la pertinence ou la véracité de son contenu. La vérification de l'origine peut se faire par la recherche d'informations sur la source (information économique sur l'entreprise, information sur le parcours professionnel d'une personne). La vérification de la pertinence se fait par l'analyse du contenu en lien avec les besoins des utilisateurs (14, Sutter). Le documentaliste doit faire appel à sa connaissance du secteur et des besoins des agents. Il peut être amené à comparer les faits et les données avec celles publiées par d'autres. Cet aspect est essentiel pour l'utilisation de l'information stratégique et pour trouver de nouvelles sources. Ce service pourrait être facilité par l'identification de sources dans l'environnement institutionnel, voire la mise en place de relations partenariales.

Par ailleurs, on peut noter le besoin d'utiliser les nouveaux supports (blogs, forums, podcasts, vidéos sur l'Internet), ce qui nécessitera aussi de qualifier la source et d'analyser le contenu pour le sélectionner. De plus, la mise à disposition de cette information peut impliquer un traitement. Il s'agit soit d'indexer et de conserver, voir de diffuser un document audiovisuel après avoir étudié ses possibilités et ses conditions de conservation et de diffusion (accès à distance garanti dans le temps ou droits d'accès), soit d'extraire des articles et de les indexer.

Pour répondre à ces nouveaux besoins, le centre doit développer et organiser la veille sur l'Internet en utilisant un agrégateur de flux RSS et/ou un logiciel de veille.

1.4.1.4 Un service de réponse aux demandes à distance et sur place

La mise à disposition de documents correspond au service de réponse aux demandes au quotidien. Aujourd'hui, la relation est centrée sur la recherche pour laquelle l'utilisateur n'est pas autonome. Avec la mise à disposition de la base de données du centre, suite à l'installation du logiciel Flora, les utilisateurs seront plus autonomes dans cette phase. Ils passeront d'une « *attitude plutôt passive à un rôle tout à fait actif* », parce qu'ils peuvent rechercher seuls mais aussi parce qu'ils vont acquérir des savoir-faire documentaires (37, Christophe). Cela répondra au besoin de connaître l'information centralisée par le centre. Mais, ils auront besoin d'être guidés par les documentalistes, pour des recherches documentaires pointues, pour être aidés à compléter un dossier, pour trouver des informations qui ne sont pas dans le catalogue ou être assistés dans l'utilisation du logiciel. Le contact direct, sur place, sera aussi essentiel compte tenu de la complexité des demandes et du besoin de bénéficier des orientations, des idées et de l'expertise des documentalistes.

1.4.1.5 Un niveau de servuction plus centré sur l'orientation et l'assistance technique ou méthodologique déterminant la valeur ajoutée du service

Le documentaliste aura à répondre à des questions plus pointues. Il devra comprendre où en est l'utilisateur dans sa recherche et le problème qui reste à résoudre. Il sera là pour le conseiller et l'assister (4, ferchaux). Ce niveau de servuction nécessite une connaissance précise des problématiques du secteur, de l'information disponible et des sources ainsi que des aptitudes à la communication et au conseil.

Compte tenu des délais de travail, le niveau de service trouvera toujours sa valeur ajoutée dans le délai de réponse aux demandes, la disponibilité des documentalistes et la personnalisation de la relation. Mais, l'assistance sera plus centrée sur le contenu et l'utilisation de la base de données. L'accessibilité du service dépendra aussi de l'alimentation et de la maintenance de la base, plus uniquement de la disponibilité du documentaliste.

Ce service place le centre dans un rôle de facilitation et de partenariat, en référence aux fonctions définies par Florence Muet et Jean-Michel Salaün (28) (présentées page 48).

1.4.2 La veille informationnelle

Paul-Dominique Pomart (45) définit la « *veille informationnelle* » comme un « *processus continu et dynamique faisant l'objet d'une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d'information/renseignement, traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée* ». Elle comprend les différents types de veille (technologique, concurrentielle, stratégique, documentaire…). L'auteur met en évidence la notion de « *processus continu* » impliquant celle de « *durée* », qui distingue ce service de la fourniture d'information à la demande et rejoint la notion de « *surveillance* » (30, Sutter). Par ailleurs, il montre aussi l'importance de la « *mise à disposition personnalisée* » qui induit de définir avec l'utilisateur « *l'objectif* », le type d'information et de documents à sélectionner, la périodicité, le niveau de traitement souhaité et les modalités de mise en forme, de transmission.

Dans le cas de la DDM, le besoin relève d'un service de veille documentaire transversale, pour connaître et anticiper dans une perspective stratégique. Sa dimension transversale répond aux besoins de circulation de l'information et de travail collaboratif.

1.4.2.1 Un service de veille transversale à deux niveaux

Ce service donne lieu à deux types de prestations :

- Pour la direction et les trois sous-directions sur des sujets en cours et communs aux agents : les nouveaux supports, les pratiques à l'étranger, le droit d'auteur et le piratage, l'impact économique des réformes, des projets, des aides.
- Par sous-directions, sur : les groupes et les sociétés (actualité stratégique, économique et juridique), les commentaires et réactions des acteurs, les sujets transversaux au sein d'une même sous-direction, les sujets transversaux au sein d'un bureau.

Dans le premier cas, les informations doivent être transmises, soit en temps réel, soit selon une périodicité qui prend en compte l'actualité de la question. Cette prestation nécessite une réflexion sur l'information et les documents à sélectionner, leur organisation et leur diffusion. Les outils de mise en œuvre peuvent être une newsletter, la constitution de dossiers documentaires numériques, le signalement en temps réel.

Dans le second cas, les modalités seront spécifiques à chaque service. Il peut comporter l'apport d'une expertise documentaire sur l'organisation de la veille et des documents au sein d'un bureau.

Dans les deux cas, il s'agit de rassembler des informations de fond, des documents issus de différents supports et de sources variées. C'est un service d'information à visée stratégique qui implique une sélection et une bonne compréhension. Le niveau de traitement attendu est la fourniture d'informations brutes ou assorties de commentaires, d'indications, de mises en perspective.

1.4.2.2 Un niveau de servuction qui intègre le centre dans les coopérations

Ce service de veille implique des réunions avec la direction et des rendez-vous avec les sous-directions ou les bureaux utilisateurs, afin de préparer, d'évaluer et de mettre à jour la prestation selon les besoins. Les utilisateurs participent à l'élaboration du service en amont et en aval, mais c'est le centre qui le réalise, intégrant ainsi le système de travail coopératif.

1.4.2.3 Une prestation à forte valeur ajoutée

Le documentaliste se trouve dans une situation d'interaction collective qui met en jeu ses compétences de communication et d'écoute, sa compréhension des besoins d'information et sa connaissance du sujet, son expertise. C'est donc la formalisation de la prestation et l'adéquation de la réponse aux besoins (respect des délais, qualité du traitement) qui détermineront la valeur ajoutée du service.

Ce service positionne le centre comme partenaire intervenant dans le système de partage de l'information.

1.4.3 L'organisation de l'accès à l'information

Les agents ont besoin de connaître le fonds documentaire dont ils disposent, de visualiser l'information qui les intéresse rapidement, de pouvoir mieux exploiter les produits documentaires et d'accéder à des sources et des supports variés. Organiser les accès à l'information fait partie des missions du centre, notamment en matière de diffusion de l'information et d'informatique documentaire.

1.4.3.1 Un service « en push » amélioré et complété

Signaler des informations par mail, publier la revue de presse et la liste des acquisitions, aident au repérage et au suivi de l'information. Cependant, plusieurs agents souhaiteraient la remise en place de la revue des sommaires, la possibilité de faire des recherches d'articles dans les archives de la revue de presse et attendent des produits faciles à parcourir.

La revue de presse est diffusée au format PDF via le logiciel Acrobat. La visualisation des signets permet d'accéder rapidement au sommaire, mais la recherche par mots clés simultanément sur plusieurs revues de presse n'est pas possible. Le centre doit faire la demande d'activation de cette fonction auprès du service informatique des services du Premier Ministre.

La revue des sommaires comprendra une sélection de revues spécialisées dans le secteur des médias. Les périodiques généralistes en droit par exemple, n'y figureront pas. En effet, ces revues sont soit, directement reçues par les utilisateurs, soit disponibles au centre. Par ailleurs, le projet Florilège (mise en place d'un fonds documentaire commun aux services du Premier Ministre) permettra d'accéder aux revues des sommaires des autres services d'information spécialisés par disciplines. Le centre doit cependant connaître les revues que souhaitent recevoir directement les différents segments de public pour en gérer les abonnements.

Par ailleurs, les produits documentaires seront diffusés dans le fonds commun des centres des services du Premier Ministre. Ils représentent un outil de communication sur la spécialisation sectorielle du centre de la DDM. Cela est aussi une marque de valeur ajoutée en interne.

D'une manière générale, les documentalistes doivent porter attention à la mise en forme des documents (structuration, indication de la source et de la date de publication) et à leur indexation.

1.4.3.2 Un service à distance accessible par le logiciel Flora

Grâce au logiciel Flora, les agents pourront mieux connaître le fonds documentaire du centre et accéder facilement à des documents des autres centres des services du Premier Ministre. Mais, Flora permet aussi de créer des profils personnalisés de recherche par utilisateurs et de signaler les nouveautés portées au catalogue. Ces services, assurés par le centre, facilitera la collecte d'informations par les agents. Cela répond au besoin d'accéder plus directement aux informations.

Par ailleurs, les agents devront davantage transmettre au centre des documents produits en en interne ou collectés par eux via leurs sources directes. Flora permet aux utilisateurs d'indexer des documents. Ils sont ensuite validés par le centre qui les enregistre définitivement.

1.4.3.3 L'accès à l'information sur place

Les agents ont besoin d'accéder à de nouvelles sources d'information, notamment via les nouveaux supports disponibles sur l'Internet, comme les podcasts, par exemple. Compte tenu des mesures de sécurité informatique des services du Premier Ministre, ce service pourrait être accessible depuis un poste informatique disponible au centre.

Apparaît également, le besoin d'utiliser des sources et des documents publiés dans d'autres pays européens, de s'informer sur les initiatives et les usages à l'étranger, de consulter la presse quotidienne anglo-saxonne. L'accès à ces ressources est possible sur place. Il devra faire l'objet d'une information auprès des agents.

1.4.3.4 La mise en place d'outils de veille sur l'Internet

Des agents ont évoqué le besoin de constituer un répertoire sélectif de sites Internet, blogs et forums. Ce service peut être proposé aux bureaux qui en font la demande. Il nécessite l'élaboration d'une grille d'analyse de sources Internet. En complément, le centre de documentation peut étudier la possibilité de mettre en place un agrégateur de flux RSS sur les postes des agents.

Ce service a pour objectif de guider l'utilisateur dans ses recherches et de lui permettre de gagner du temps en ciblant rapidement le site qui lui sera utile (37, Christophe).

1.4.3.5 Un niveau de servuction essentiel en termes de valeur ajoutée

Bien qu'essentiellement réalisé en « back-office », ce service implique la participation de l'usager en amont pour organiser les accès personnalisés à distance et la constitution de répertoires de sources Internet. Par ailleurs, la transmission de documents par les utilisateurs est essentielle pour en faciliter l'accès à l'ensemble des agents.

La valeur ajoutée repose sur la relation aux utilisateurs, le niveau de traitement de l'information et les conditions d'accessibilité qui seront définies. Elle dépend également des actions de médiation proposées par les documentalistes : par exemple, la mise à jour des profils personnalisés, le signalement des nouveautés, l'orientation vers des sources.

En effet, l'organisation de l'accès à l'information concerne aussi la recherche sur l'Internet et auprès des acteurs présents dans l'environnement. Or, « *le succès d'une recherche passe par la maîtrise et la connaissance des sources existantes avant celle de l'outil* » (37, Christophe).

Chaque prestation est donc « *associée de multiples services* » afin d'en garantir l'adaptation aux besoins des utilisateurs et l'usage (43, Gille). Ce service place le centre dans une position de facilitateur.

1.4.4 L'expertise documentaire et la formation

Ce service a pour objectif de former ou d'accompagner les agents, les bureaux qui le souhaitent. Il comprend l'appui à la recherche sur l'Internet et à l'utilisation de bases de données, la formation à l'utilisation du logiciel Flora et l'accompagnement dans la mise en place d'outils ou d'une organisation documentaire. Il implique l'élaboration de protocoles de formation, voire la mise en place de rendez-vous préparatoires.

C'est un service très personnalisé où le niveau de participation de l'utilisateur est élevé. Cependant, il s'appuie sur l'expertise, le conseil et les compétences des documentalistes. Le degré de personnalisation et la formalisation du service sont essentiels en termes de valeur ajoutée.

Il place le centre dans une position de pédagogue et de partenaire.

Cette offre s'adresse à tous les segments qui seront ensuite servis d'une manière personnalisée. Le secrétariat général sera destinataire des informations issues de la veille transversale et bénéficiera d'un service personnalisé en termes de mise à disposition ou de conservation de documents. La CPPAP et le FSER reçoivent les produits documentaires. Cette prestation peut être complétée par des prestations ponctuelles et personnalisées. Par ailleurs, chaque service de base et périphérique, fait l'objet de plusieurs niveaux de servuction, selon l'implication de l'utilisateur ou des utilisateurs, et les choix du centre de documentation.

Ces caractéristiques de l'offre confirment la stratégie d'un marketing adapté. Elles prennent en compte la capacité des documentalistes à personnaliser le service sans pour autant renforcer l'individualisation qui était apparue comme une faiblesse. Or, « *une bonne stratégie d'offre s'appuie sur les forces du service d'information et cherche à réduire les faiblesses* » (28, Muet et Salaün). Elles renforcent aussi l'autonomie des utilisateurs, ce qui permet de développer de nouvelles prestations à valeur ajoutée où interviennent médiation humaine et médiation technique, la réinformatisation du centre n'étant qu'un moyen. L'offre est ainsi adaptée et renforcée en réponse aux besoins.

Concernant la profondeur et la largeur de l'offre, nous avons défini quatre principaux services (mise à disposition, veille, organisation de l'accès et formation), sur la base des besoins qui apparaissent les plus saillants. Nous en proposons le schéma en annexe 4. Cependant, le centre peut choisir de plus ou moins les développer ou les mettre en avant.

Il pourrait, par exemple, intégrer l'expertise documentaire et la formation ou la veille, dans l'organisation de l'accès à l'information. Ce choix dépend des moyens, des attentes du public, de l'identité qu'il souhaite véhiculer à travers l'offre, sachant qu'elle en est « *une des manifestations les plus concrètes et les plus visibles* » (28, Muet et Salaün).

Dans tous les cas, le « front-office » apparaît bien comme « *prescripteur* » du « back-office » (28, Muet et Salaün), tout en permettant un équilibrage entre les deux. Cependant, la mise en œuvre des services aura un impact important sur l'organisation générale du centre, sa politique et la gestion des compétences documentaires. Nous aborderons ces aspects après avoir étudié l'identité du centre et les stratégies possibles de positionnement.

1.4.5 L'identité du centre

Elle repose sur le cadre défini par le secrétariat général et la direction. Le centre capitalise, centralise et facilite l'accès à l'information au service des agents. Il contribue à sa diffusion transversale au service de l'organisation.

Ce rôle se confirme et se décline dans l'offre de services. En réponse aux besoins des agents, le centre apparaît comme un partenaire et un facilitateur. Confirmé dans sa position de service interne et de fonction support, le centre se caractérise aussi par sa spécialisation sectorielle, sa connaissance du secteur. Cet aspect correspond aux besoins d'information des utilisateurs internes et à leur niveau d'expertise du secteur. C'est aussi ce qui différencie le centre de la DDM des services d'information présents dans l'environnement. La valeur ajoutée de l'offre de services est centrée sur la médiation, l'accès à l'information et la diffusion de l'information.

L'identité est communiquée en interne et en externe. En interne, la communication sur le centre passe par une information sur ses services et la relation des documentalistes aux utilisateurs, qu'elle soit individuelle ou collective. L'information sur le centre doit permettre aux agents de mieux identifier les services qu'ils peuvent trouver, leurs modalités d'accès ainsi que le rôle des documentalistes. Elle s'adresse aux utilisateurs actuels et potentiels. Pour ces derniers, elle se concrétise par la visite du centre et une présentation du fonds en lien avec le domaine d'intervention de l'agent. Un rendez-vous personnalisé à un mois environ suivant son entrée, permettra de définir ses besoins et de mettre en place les services correspondants. En effet, l'étude a montré l'importance des entretiens individuels qui ont été très appréciés par les agents.

La communication passe aussi par les interactions collectives des documentalistes avec les services, dans le cadre de la mise en place des prestations de veille. Elle devra véhiculer l'image du centre dans sa position transversale et partenariale.

En externe, la communication renforcera l'image de la spécialisation sectorielle du centre par le biais des produits documentaires, des documents intégrés au fonds documentaire commun et des échanges qui seront développés.

Les caractéristiques du public, de l'offre et de l'identité du centre peuvent donner lieu à plusieurs stratégies de positionnement, déclinées en trois scénarios. Le choix d'un scénario montre ce sur quoi le centre veut mettre l'accent à court et moyen terme. Il détermine sa direction.

1.5 Les scénarios possibles de positionnement

Dans le cas du centre de documentation de la DDM, les trois scénarios dévolution mettent en jeu des objectifs quantitatifs et qualitatifs. En effet, le public est majoritairement homogène au regard de ses besoins et le centre est dans un contexte et une situation qui nécessitent autant de s'adresser aux utilisateurs actuels que potentiels.

1.5.1 Le premier scénario : un centre de ressources réactif

Il s'adresse aux cinq segments de public. L'offre se concentre sur les prestations de collecte et de mise à disposition d'informations et leur développement en direction des utilisateurs potentiels. La veille s'insère dans le service d'organisation de l'accès à l'information. En termes de valeur ajoutée, les délais de réponse et la personnalisation de la relation restent prioritaires. L'assistance évolue par le développement des formations individualisées. Le centre de documentation a une identité centrée sur son rôle de médiation et de gestion et documentaire.

1.5.2 Le deuxième scénario : un service documentaire intégré au travail coopératif

Il s'adresse également à l'ensemble des segments du public. Les prestations actuelles sont en majorité maintenues et adaptées dans le cadre du service de mise à disposition. Le centre axe son développement sur les services documentaires transversaux, la collaboration et l'organisation de l'accès à l'information. La formation est un service de base qui contribue au développement des compétences documentaires des utilisateurs. La valeur ajoutée découle prioritairement de sa position de partenaire. L'identité du centre est centrée sur sa spécialisation sectorielle, sa place centrale dans le partage de l'information et l'expertise documentaire.

1.5.3 Le troisième scénario : un dispositif de gestion de l'information documentaire

Le troisième scénario concerne tous les segments et intègre les demandes des centres des services du Premier Ministre dans le cadre du projet Florilège. L'offre privilégie l'accès à l'information via le logiciel Flora, y intégrant le service de veille transversale pour la direction et les trois sous-directions. La médiation est de fait moins présente, en revanche des partenariats sont mis en place dans l'environnement institutionnel. Des prestations à forte valeur ajoutée, comme la veille par services, sont proposées ponctuellement selon les profils de demandes. Le centre s'intègre dans le dispositif de partage des connaissances, mais son identité est centrée sur l'alimentation de la base de données et la gestion du dispositif technique d'accès aux connaissances.

Chacun de ces trois scénarios représente une stratégie d'évolution possible et cohérente, avec les missions du centre et les besoins des utilisateurs. En revanche, le premier et le troisième positionnent davantage le centre comme facilitateur, le second comme partenaire. Ils intègrent tous les enjeux stratégiques de partage et de circulation de l'information, mais le second permettrait davantage au centre de s'insérer dans le système social d'information et les coopérations, en cohérence avec la culture relationnelle de l'organisation.

Concernant le choix du scénario, la réflexion est actuellement en cours. Elle tend vers le second, mais elle n'est pas finalisée. Le choix permettra ensuite au centre de définir des priorités, de préciser ses objectifs quantitatifs, qualitatifs (pour la satisfaction de l'utilisateur et l'identité du centre), ainsi que ses objectifs en termes de valeur ajoutée (28, Muet et Salaün).

Quel que soit le choix, le centre s'inscrit comme un élément du système d'information de l'organisation et pas seulement comme faisant partie du système d'information personnel de chaque agent. Par la conservation, le repérage et la diffusion transversale d'informations à visée stratégique, par l'organisation de l'accès à l'information, il contribue au management de l'information. Nous allons maintenant préciser les caractéristiques de ce nouveau positionnement, ainsi que ses implications sur la médiation documentaire et l'évolution des compétences des documentalistes.

2 La position du centre dans le management de l'information

Le management de l'information s'appréhende dans le cadre d'une approche globale de l'information et de sa gestion au sein d'une organisation. Il concerne l'ensemble des informations utiles aux acteurs et implique différents dispositifs (gestion du courrier, comptabilité, bases de données, Intranet…). L'ensemble du personnel contribue à la mise en œuvre des dispositifs, même en tant que simple utilisateur. Certains membres interviennent dans le management. Leur rôle et leurs responsabilités doivent être précisés en lien avec les objectifs de l'organisation(14, Sutter).

Ainsi, le positionnement du centre de documentation dans le management de l'information se définit à partir des missions et des responsabilités qui lui sont déléguées en matière de gestion de l'information, en réponse à des problématiques. Il peut ensuite être qualifié et situé par rapport aux autres acteurs.

2.1 La gestion de trois dispositifs communs d'information

Les responsabilités du centre s'articulent autour de trois dispositifs : la collecte et la conservation de l'information, le repérage et la circulation de l'information stratégique pour faciliter les coopérations internes et la gestion des accès communs à l'information.

2.1.1 Un espace de collecte, de centralisation et de conservation

Comme le montre l'étude des besoins, la majorité des agents interrogés recherche l'information « au cas par cas ». Peu d'entre eux se constituent un fonds documentaire personnel.

Le centre de documentation est donc un espace de conservation où l'agent peut retrouver des informations. La recherche documentaire permet de retrouver un document précis ou de rassembler des informations de nature et de sources variées, externes et internes, ainsi que des références pour produire une analyse, l'état des lieux d'une question ou le point sur une situation. Elle peut aussi permettre de se constituer un « dossier de base » pour prendre connaissance ou explorer un sujet méconnu. L'information représente une aide à la résolution de problème et à l'acquisition de connaissances.

Le rôle du documentaliste consiste à déterminer les informations à capitaliser et à conserver, qui seront utiles aux agents immédiatement, mais aussi à moyen terme, voire au-delà. Il doit donc être capable d'évaluer les besoins de conservation dans le temps. Cela nécessite une bonne connaissance des utilisateurs, le suivi de leurs besoins et une bonne connaissance du fonds documentaire. Le travail de « désherbage » du fonds s'attachera donc à éliminer les documents sans valeur informationnelle.

De son côté, l'agent met en relation et agrège l'information collectée pour en faire une « *information signifiante* », c'est-à-dire qu'il la convertit en nouvelle connaissance et la rend exploitable pour la réflexion stratégique ou la prise de décision (30, Sutter). C'est à lui que revient la responsabilité d'analyser l'information, c'est-à-dire « *d'extraire, à partie d'un corpus de documents, des données ou des connaissances utiles à la réalisation d'un processus de travail ou de décision* » (14, Sutter). L'information qu'il recherche peut aussi bien être d'actualité ou rétrospective, considérant que la combinaison d'informations anciennes ou déjà publiées « *crée des informations nouvelles qui, en tant que telles, sont susceptibles d'éclairer une décision* » (3, Favier).

Le rôle du centre se situe donc dans le repérage et l'organisation d'informations significatives, c'est-à-dire qui ont du « *sens* » pour les utilisateurs en fonction de l'usage qu'ils en font, de la réponse apportée à leur problème d'information (7, Guyot et 30, Sutter).

Doivent donc être conservées des informations potentiellement utilisables, non des documents à valeur légal ou dits « *sensibles* », des « *archives définitives* », en référence aux problématiques d'archivage et de records management[32]. L'information fait l'objet d'un traitement documentaire (classement thématique) et non « *archivistique* » (classement par service et type de documents) (7, Guyot).

La responsabilité de collecte et de conservation répond donc aussi bien à des besoins liées aux pratiques documentaires des agents, qu'à des besoins liés au traitement d'informations dans une optique d'amélioration des connaissances et de décision stratégique. Entre dans cette responsabilité, la mise en place d'un processus de centralisation de documents produits en internes (notes, fiches de synthèse) ou collectés par les agents (études, actes de colloques) et susceptibles d'être utiles à d'autres agents. Cela nécessite un suivi de « l'actualité » interne.

[32] Outil de traitement des archives dès leur création pour gérer les documents essentiels à la conduite de l'activité d'une organisation, notamment ceux ayant valeur d'enregistrement et de preuve. Source : Association des archivistes français. <http://www.archivistes.org/article.php3?id_article=65>

Cependant le rôle du centre de documentation se situe bien dans un contexte de management de l'information et non des connaissances (knowledge management). Le management des connaissances est « *la gestion organisée, coordonnée et opérationnelle des savoirs et des savoir-faire individuels et collectifs dans les organisations* » (12, Pomart). Il concerne les connaissances internes, plus précisément les informations qui font l'objet d'un « *processus de conversion* » en connaissances (14, Sutter). Il s'intéresse à la formalisation des compétences et des expériences dans un objectif de partage (7, Guyot).

En revanche, on peut dire que le centre contribue à l'amélioration des connaissances car le management de l'information participe à leur enrichissement et à « *leur mobilisation au profit d'une plus grande performance de l'organisme* » (14, Sutter).

2.1.2 Un dispositif de veille documentaire transversale

Comme toutes les organisations, la DDM est confrontée aux mutations actuelles du travail liées au développement des réseaux électroniques. Elle doit faire face au foisonnement d'informations qui rend plus complexe le repérage et le traitement de l'information utile, sans pour autant avoir plus de temps pour la recherche, la sélection et la diffusion (5, Ferchaux). A cela s'ajoute, que chaque acteur développe sa propre organisation et multiplie ses échanges internes et externes, sans pour autant garantir une bonne circulation de l'information (15, Voix-Santucci).

Ainsi, en matière d'information stratégique, la DDM est confrontée à la complexité de la « *maîtrise* » de l'information qui a pour objectif que les différents acteurs concernés « *disposent des informations utiles à leur activité au bon moment et sous une forme exploitable* » (14, Sutter). Cette problématique induit un besoin de repérage et de coordination ou de rationalisation de la diffusion de l'information.

Le dispositif de veille transversale a pour objectif de répondre à ce besoin. Il permet non seulement de fournir des informations de manière structurée, mais aussi de faire en sorte que chaque agent ait la même information au même moment. Il contribue à l'amélioration des flux d'informations dans le cadre des collaborations transversales. Une même information arrivera d'un même émetteur, limitant ainsi les risques de redondance dans la transmission d'information ou de non réception d'informations essentielles, les pertes de temps liées à la recherche et au repérage…

Par une organisation plus centralisée, le processus de veille améliore la circulation de l'information et fait gagner du temps en matière de recherche et de sélection d'information. Il participe à l'optimisation des coûts qu'engendrent la production et la gestion de l'information. Il est aussi une étape dans le partage de l'information (2, Bodart et Falize).

2.1.3 La gestion des accès communs à l'information

Les besoins des agents concernent la visibilité de l'information transmise en push, l'exploitabilité des produits documentaires, l'accès à la base de données à distance et l'accès à de nouvelles sources. Ils se traduisent par des responsabilités éditoriales et techniques. La gestion de ce dispositif s'appréhende dans le contexte de la mise en réseau des bases de données des centres de documentation des services du Premier Ministre, avec un objectif de « rationalisation de la gestion des services ».

2.1.3.1 Une responsabilité éditoriale

Il s'agit de définir des règles de mise à disposition en termes de présentation, de structuration, de support et de délai (14, Sutter). La cohérence de la présentation et de la structuration des services diffusés en push, est importante pour faciliter la prise de connaissance et le repérage rapides de l'information par l'utilisateur (49, Sutter).

L'enjeu des aspects éditoriaux est aussi la communication sur le centre en interne et au sein des services du Premier Ministre. En effet, les produits documentaires publiés seront des vecteurs d'identification et d'image du centre. Les critères de choix éditoriaux peuvent s'appuyer sur le cadre éditorial commun défini par l'institution (7, Guyot), l'identité du centre et des règles de structuration homogènes, donc reconnaissables.

2.1.3.2 Une responsabilité technique

Il s'agit de coordonner le traitement documentaire des ressources enregistrées et celui lié à l'identification de nouvelles sources d'information. Cette responsabilité concerne également l'administration de la base de données (paramétrage et gestion de son utilisation par les agents) et les demandes d'installation de services informatiques. L'objectif est de s'assurer de l'exploitabilité des ressources et de veiller à la cohérence du dispositif, en lien avec son orientation utilisateurs (14, Sutter).

En ce qui concerne les ressources documentaires, le rôle du centre est de définir des règles de description, d'usage et de mise à jour des outils documentaires (plan de classement, thésaurus, métadonnées) (14, Sutter). Le centre devra s'assurer de la mise en œuvre des règles de catalogage communes aux cinq centres des Services du Premier Ministre. Il devra aussi faire correspondre les règles de descriptions bibliographiques et d'indexation avec les usages des utilisateurs. Il validera régulièrement les évolutions pour en assurer la cohérence, en intégrant la possibilité donnée aux utilisateurs d'indexer eux-mêmes les documents qu'ils transmettent au centre.

La question de l'identification et de l'évaluation de nouvelles sources d'information correspond à un travail de sélection sur la base de critères de fiabilité, de qualité et de

valeur (14, Sutter). Elle intègre les ressources mises à disposition par les autres centres des services du Premier Ministre, en particulier concernant l'information juridique non spécialisée dans le domaine de la communication.

La sélection des sources est une question d'autant plus complexe du fait du développement de l'accès à l'information sur l'Internet. Il s'agit de mettre en place une méthodologie d'évaluation. Pour ce faire, Alexandre Serres (46) propose de bien distinguer les étapes de l'identification et de l'évaluation, puis de définir des critères communs à tout type de ressources et des critères spécifiques selon le type de document, considérant de manière distincte le document lui-même, sa mise en forme et son contenu informationnel.

Les critères d'évaluation d'une source sont l'autorité de l'auteur, de l'éditeur et les conditions de production de l'information. Les critères d'évaluation d'un contenu reposent sur le degré de profondeur de l'information, la spécialisation du document sur le sujet, l'objectivité, la référence à des faits tangibles, le degré d'actualité et la clarté (47, Simonnot). En revanche, la valeur est déterminée par l'utilisateur (14, Sutter), selon l'usage qu'il en fait (réponse à son besoin, rapidité d'exploitation), l'apport de connaissances qu'il en retire et la qualité du traitement documentaire qui en facilite l'usage (7, Guyot).

La sélection et l'évaluation induisent des décisions en matière de diffusion de l'information : à qui ? comment ? (47, Simonnot). La source ou la ressource sera t-elle diffusée à tous ou de manière personnalisée ? Dans quel contexte d'usage (veille, processus opérationnel…) ? Par l'intermédiaire de la base de données, d'un produit documentaire, d'un signalement personnalisé… ?

En matière d'administration technique, la gestion des dispositifs documentaires se fera en collaboration avec le responsable informatique. L'accès des agents à la base de données induit l'intervention du centre dans l'administration des profils personnalisés et la formation des utilisateurs. La mise en place d'un accès élargi aux ressources sur l'Internet (podcasts, téléchargements, vidéo…) nécessite une sélection, mais également une autorisation de la tutelle et l'obtention des droits. Il en est de même pour la mise en place de l'option de recherche par mots clés pour l'exploitation des archives de la revue de presse.

La responsabilité et la coordination de ces trois dispositifs permettent d 'identifier le centre comme un système d'information, c'est-à-dire un « *assemblage de moyens, matériels et*

humains, pour gérer, mettre en ordre et organiser l'exploitation de l'information (7, Guyot). Ce système commun aux agents s'intègre au management de l'information parce qu'il aide « *au fonctionnement, au pilotage et à l'évolution de l'institution* » (15, Voix-Santucci).

2.2 Un rôle prédominant d'« *info-médiateur* »

Dans sa présentation commentée de la norme AFNOR relative au management de l'information, Eric Sutter (14) mentionne l'importance « *de bien identifier les différents types d'acteurs qui interviennent dans le mangement de l'information et leurs rôles et responsabilités respectifs* ». Il présente les différents acteurs du management de l'information en précisant leurs attributions. Huit « *info-acteurs* » sont ainsi définis, parmi lesquels nous pourrons repérer celui qui correspond au rôle du centre de documentation.

L'info-manager intervient au niveau global. Il met en place et supervise l'ensemble des systèmes et des dispositifs de gestion de l'information de l'organisation, en lien avec la politique et les décisions de la direction. Il s'assure de leur complémentarité, de leur interopérabilité, de leur fonctionnement.

L'info-administrateur gère des dispositifs documentaires comme les bases de données, les sites web, les plates-formes de travail collaboratif... Il s'assure de leur mise à jour, de la cohérence des contenus, de leur ergonomie.

L'info-technicien est un informaticien qui apporte son expertise pour le choix et la mise en place d'une application facilitant l'accès ou le partage d'informations.

L'info-médiateur intervient au niveau opérationnel pour la collecte, le traitement et la mise à disposition d'informations. Il met en relation les utilisateurs et les sources ou les « réservoirs » d'informations (centre de documentation, par exemple). Il facilite l'accès à l'information par la sélection, l'indexation, le classement et la rend exploitable par « *la machine* ».

L'info-correspondant est une « *personne relais dans la circulation de l'information et l'administration locale* de documents», par exemple, une secrétaire ou un assistant-documentaliste.

L'info-producteur produit des documents pour qu'ils soient communiqués en interne ou en externe.

L'info-transformateur traite des informations brutes pour les transformer en connaissances. Il analyse les informations collectées pour résoudre une problématique et éclairer la prise de décision. Il peut s'agir d'un chargé d'étude, par exemple.

Tout le personnel participe par la production ou la diffusion d'information. Il est amené a utiliser les dispositifs en respectant les procédures, les règles éditoriales… contribuant ainsi au bon fonctionnement du système informationnel.

Le rôle du centre de documentation est essentiellement celui d'info-médiateur, mais il aura également une responsabilité d'info-administrateur interne de la base de données documentaire commune (Flora) et une responsabilité d'info-producteur par l'élaboration des produits documentaires.

Le responsable informatique est un info-technicien qui exerce aussi des responsabilités d'administration technique. Les utilisateurs actuels et potentiels du centre de documentation sont des info-transformateurs. La direction pilote le management de l'information, avec l'appui de l'info-manager qui est un « *organisateur* » et un « *chef d'orchestre* ». Dans notre cas, cela fait partie des attributions du secrétariat général (13, Sutter).

Les caractéristiques du nouveau positionnement du centre engagent la politique documentaire dans une démarche plus centrée sur les problématiques stratégiques et le partage de l'information, que sur un service question/réponse individualisé.

Ce nouvel angle de développement implique la mise en œuvre d'une politique documentaire qui prend en compte l'adaptation aux besoins de l'organisation et la création de nouveaux indicateurs (par exemple, couverture des besoins d'information, qualité du traitement en lien avec l'exploitabilité, valeur ajoutée des prestations, pertinence de la diffusion, impact quantitatif et qualitatif, atteinte des objectifs fixés, satisfaction des utilisateurs…) (14 et 49, Sutter)), une stratégie documentaire et éditoriale fondée sur la sélection et la lisibilité de l'information, la communication sur le centre, ainsi que la valorisation de son expertise documentaire et de sa spécialisation sectorielle.

Ces nouvelles orientations ont un impact important sur l'acticité documentaire, en termes de médiation et de gestion des compétences.

3 L'impact du nouveau positionnement sur l'activité documentaire

L'analyse des besoins, l'offre de services et le nouveau positionnement du centre qui en découlent, s'inscrivent dans les évolutions actuelles de l'activité des professionnels de l'information-documentation où « *la documentation n'est plus seulement pensée comme un centre de ressources mais comme une fonction par laquelle des connaissances sont capitalisées, extraites des documents et retrouvées* » (3, Favier). Cette approche induit de nouveaux enjeux dans la mise en œuvre de la médiation documentaire qui nécessitent de renforcer les compétences.

3.1 Les nouveaux enjeux de la médiation documentaire

3.1.1 La médiation documentaire : une relation de service

La médiation est au fondement du métier de documentaliste. Il s'agit de mettre en relation l'utilisateur et l'information, ceux qui la cherchent et ceux qui la produisent et l'éditent, par des moyens techniques et humains. Le documentaliste est celui qui rend possible ou facilite cette rencontre. Historiquement fondée sur la maîtrise des techniques et des outils documentaires, la médiation est avant tout une relation de service (39, Espaignet, Fofana, Laurenceau). Intervient là la notion de « servuction » que nous avons développée dans la deuxième partie du mémoire[33], c'est-à-dire l'interaction entre le documentaliste et l'utilisateur pour produire la prestation, donnant à l'aspect relationnel du service une place prépondérante dans son appréciation par l'utilisateur (30, Sutter). Ainsi, la communication inter-personnelle et les compétences relationnelles des documentalistes ont un rôle fondamental dans la médiation documentaire (39, Espaignet, Fofana, Laurenceau).

Jusqu'à présent le centre de documentation développe l'activité de médiation dans le cadre des réponses aux demandes individuelles, du signalement personnalisé de documents, de la diffusion des produits documentaires et de services occasionnels d'accompagnement. L'introduction du service de veille informationnelle et le développement des services d'accès à l'information, notamment à distance, font évoluer de manière importante la relation de service.

[33] Cf. Page 43

3.1.2 Le traitement documentaire : une prestation au service des agents

L'utilisation de la base de données par les agents va leur permettre d'accéder à un plus grand nombre de documents. Or, l'étude des besoins montre la nécessité d'avoir les moyens de repérer rapidement une information pré-sélectionnée et « *la facilité d'accès à une grande quantité de documents implique de développer le traitement de l'information* » (39, Espaignet, Fofana, Laurenceau).

Le traitement documentaire par les métadonnées n'est donc plus seulement au service des documentalistes qui, jusqu'à présent, faisaient les recherches pour les utilisateurs. Il doit faciliter la recherche autonome de l'agent et la description doit être réalisée « *en fonction du contexte dans lequel le document sera appréhendé* » (44, Lamouroux). La qualité de la saisie, de l'indexation et des résumés éventuels, est essentielle. La maîtrise du thésaurus interne, en termes de contenu et d'utilisation, également.

Le traitement documentaire s'étend à l'identification et l'évaluation de sources, à la diffusion sélective dans le cadre de la veille ou de la gestion des profils personnalisés. Le travail de médiation trouvera donc une forte valeur ajoutée dans la capacité à repérer et à communiquer l'information stratégique, dans le cadre d'une fonction de partenaire attendu des utilisateurs, donc en fonction de son contexte d'utilisation (44, Lamouroux). La médiation documentaire inclut donc davantage l'évaluation de la pertinence de l'information et l'apport d'une valeur ajoutée dans sa transmission (41, Ferchaux). Le documentaliste est « *le médiateur entre les connaissances contenues dans les documents et les données recherchées par un demandeur* » (48, Sutter).

L'activité documentaire s'oriente donc vers une plus grande attention au contenu, qui s'explique par son intégration plus forte aux processus de travail et de décision (39, Espaignet, Fofana, Laurenceau). Elle implique aussi une réflexion sur la présentation des informations diffusées en push, c'est-à-dire la dimension de communication écrite de la médiation (49, Sutter).

3.1.3 Une interaction tournée vers le décryptage du besoin

L'accès au catalogue et à des profils de recherche personnalisés, l'accès à de nouvelles sources et de nouveaux supports d'information, vont amener les utilisateurs à formuler des demandes plus précises, plus pointues et à solliciter les prestations d'accompagnement et d'expertise documentaire. Les utilisateurs seront plus autonomes et dotés d'outils, mais cela ne réduit pas pour autant la complexité des recherches d'information. Le documentaliste interviendra en complément et son rôle évoluera en fonction des évolutions techniques et des demandes (37, Christophe).

Par ailleurs, les utilisateurs seront probablement plus nombreux à faire appel au centre de documentation, mais ils peuvent aussi devenir moins accessibles du fait du développement des services à distance. La relation aux utilisateurs va donc se trouver renouvelée (41, Ferchaux).

Cette évolution de l'activité de médiation nécessite de la part des documentalistes d'investir davantage l'environnement dans lequel il se situe, de s'intéresser aux problématiques des utilisateurs et de l'organisation pour comprendre les besoins et fournir des services à valeur ajoutée appropriés. Selon Eric Sutter (13), « *les professionnels de l'information-documentation doivent être davantage à l'écoute des besoins du personnel de l'entreprise* ».

Mais, bien souvent, l'usager formule une demande, non un besoin. C'est le documentaliste qui, à partir de la question posée, va élucider le besoin par un questionnement donnant lieu à un échange allant jusqu'à la validation de la compréhension du besoin. Il s'agit d'obtenir de l'utilisateur des informations avant de lui en donner. Les usagers expriment rarement leur intention, le contexte et les objectifs de leur demande, le niveau d'information qu'ils possèdent déjà… De plus, l'interaction n'est pas toujours vécue d'égal à égal par le documentaliste. Celui-ci ne connaît pas suffisamment l'utilisateur ou se centre plus sur le document que sur le problème d'information. « *Le questionnement ne lui est alors pas naturel* » (32, Le Coadic).

La médiation doit permettre d'identifier la valeur, c'est-à-dire l'usage des informations à traiter (13, Sutter). Il s'agit d'une part, d'aider l'utilisateur à exprimer son besoin, pas seulement à s'approprier l'outil, et d'autre part, d'instaurer une relation de complémentarité (41, Ferchaux). Cela relève de la fonction de facilitation qui nécessite des compétences de communication (28, Muet et Salaün).

3.1.4 Une médiation qui intègre le travail collaboratif

Les services de veille et de formation vont amener les documentalistes à sortir du centre de documentation, à être plus proches des utilisateurs et au service de collectifs d'utilisateurs. La médiation et le rôle de prestataire de services du documentaliste, se trouvent ici renouvelés en termes de proximité par le développement de prestations personnalisées. Elle donne lieu à des services d'assistance, de formation, de production d'informations (41, Ferchaux). Elle évolue aussi en intégrant des interactions collectives et non plus seulement de personne à personne.

Cette médiation implique d'investir encore davantage la sphère des utilisateurs, mais elle permettra aussi de mieux connaître l'activité des agents et des services, d'apporter des réponses plus proches des besoins, d'institutionnaliser davantage la fonction de partenaire du centre et de stimuler la relation d'échange qui est essentielle pour la mise en œuvre de l'offre de services.

Marie-Gabrielle Bodart et Caroline Falize (2) montrent bien l'impact d'un service de veille collective sur la médiation documentaire et le positionnement des documentalistes dans l'organisation. Nécessitant des réunions préparatoires et de suivi avec les utilisateurs, le service de veille permet de mieux se connaître. Les documentalistes sont mieux informés des sujets de travail et de leur contexte, ils ciblent mieux les réponses à apporter. Leur présence dans le processus de travail est institutionnalisée. Leurs compétences sont mieux identifiées. La veille multiplie les occasions de contacts formels, mais aussi informels : « *les utilisateurs viennent plus spontanément les voir* » et les documentalistes sollicitent les utilisateurs pour entretenir l'interactivité. Par ailleurs, les résultats de leur travail documentaire s'adressent à plusieurs personnes. Ainsi, dans la prise de connaissance du besoin comme dans les réponses à apporter, les documentalistes développent une « *vision collective du travail tant d'un point de vue des sujets que de celui de la méthode* ». Les documentalistes sont davantage considérés comme des « *partenaires* » et une « *force d'appui et de proposition* » et, dans le même temps, renforcent leur connaissance informationnelle.

La médiation documentaire trouve donc sa place dans le travail collaboratif. Cet aspect se caractérise par une approche collective des besoins et les prises d'initiatives des documentalistes. Il s'agit d'une attitude active où prédomine l'aptitude à l'écoute et à la communication, voire à l'animation (49, Sutter).

Il s'agit aussi d'une relation de service basée sur la complémentarité des compétences et des connaissances (2, Bodart et Falize). Ce type de relation sera aussi présent dans le cadre de prestations individualisées comme les formations à la recherche sur l'Internet et à l'utilisation du logiciel Flora. Cette dimension de la médiation correspond bien aux développements actuels de la société de l'information, où le renforcement de l'expertise repose sur la capacité à partager les connaissances et l'information (38, Dufrenne).

Le positionnement du centre et la mise en œuvre de la nouvelle offre de services induisent une évolution de la médiation documentaire autant dans ses aspects techniques qu'humains.

Il nécessite des compétences en communication orale et écrite, dans le cadre d'interactions individuelles et collectives, et implique la maîtrise des techniques documentaires orientées utilisateurs, intégrant les changements liés au développement du numérique.

3.2 Les axes d'évolution des compétences documentaires

Selon la définition retenue par l'euroréférentiel de l'information-documentation publié par l'ADBS (40, ECIA), les compétences sont l'ensemble des capacités et des aptitudes nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle. La capacité représente la « *mise en action* » de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. L'aptitude se révèle dans le comportement, généré par « *une disposition naturelle ou acquise* ».

Les nouveaux enjeux de l'activité de médiation impliquent des évolutions en termes de compétences documentaires et communicationnelles. Ils nécessitent le développement de capacités en matière de communication inter-personnelle, de veille informationnelle, d'identification et d'évaluation de sources. Ils impliquent également des aptitudes d'intérêt et de curiosité pour l'environnement dans lequel les documentalistes interviennent et l'activité de travail des utilisateurs.

La communication : elle intègre des aptitudes relationnelles. Il s'agit d'être interactif, c'est-à-dire être dans l'échange, accueillant et « *dialogique* », intégrant des questions qui portent sur le contexte de la demande, sur la situation informationnelle de l'utilisateur. L'objectif est de reconnaître et de formuler le problème d'information, d'établir un « *diagnostic informationnel* », qui permettra ensuite au documentaliste de mettre en place une stratégie de recherche et de réponse au besoin (32, Le coadic).

La veille informationnelle : les documentalistes devront être en mesure d'appliquer ces principes de communication à une interaction collective. Il s'agira aussi de concevoir le dispositif, de repérer les acteurs et les sources d'information, de choisir les outils informatiques de recherche et d'aide à la veille, d'organiser la diffusion des informations (supports, aspects éditoriaux et flux). Cette activité nécessite la maîtrise des fonctions avancées des moteurs de recherche, des bases de données professionnelles, des agrégateurs de presse, des logiciels de veille. Elle implique l'utilisation des services du Web 2.0 (blogs, communautés, flux RSS, podcasts…) (36, ADBS).

L'identification et l'évaluation de sources d'information : elle peut s'appuyer sur le potentiel que représente l'environnement institutionnel du centre. Cela nécessite un repérage et des prises de contacts, pour ensuite définir les modalités des coopérations éventuelles.

L'évaluation de sources Internet et plus globalement de l'information numérique, est plus complexe. En effet, l'évaluation documentaire implique une bonne connaissance des éditeurs, des réseaux d'acteurs, des producteurs d'information, ainsi qu'une connaissance de chaque domaine, discipline pour évaluer les contenus. Elle nécessite également l'aptitude à reconnaître une présentation, une structuration pertinente et exploitable. Or sur l'Internet, il est souvent difficile de distinguer ou d'identifier l'éditeur, le(s) auteur(s), le responsable des contenus, la date de mise à jour… L'évaluation est aussi plus large. Elle concerne autant le contenu que l'ergonomie : l'organisation, la navigation, le graphisme. Pour cela, l'élaboration d'une grille d'évaluation de sites Internet, voire une formation pourraient être proposées (46, Serres). Par ailleurs, cela implique pour les documentalistes, de savoir appréhender et utiliser tout type de support et de document (44, Lamouroux).

Ces trois axes de renforcement des compétences s'inscrivent dans la mise en œuvre d'une relation de service visant l'exploitabilité de l'information par les utilisateurs. Cela induit la capacité à s'adapter aux cultures professionnelles (49, Sutter). Cette capacité repose sur des aptitudes d'intérêt et de curiosité.

Les aptitudes d'intérêt et de curiosité : il s'agit pour les documentalistes, de s'appuyer sur les cadres de références qu'ils ont en commun avec les utilisateurs, afin de faciliter la communication nécessaire à la réussite de la prestation de service. Cela suppose de comprendre la culture de l'organisation et la culture de chaque « *corps de métiers* », en connaissant la finalité des activités des agents, leurs problématiques et leurs usages de l'information, ainsi que leurs pratiques informationnelles. Le professionnel de l'information est alors plus à l'aise dans ses relations avec les utilisateurs et plus à même de comprendre leurs besoins (48, Sutter). Par ailleurs, selon Eric Sutter (13), les documentalistes devraient avoir « *une attitude plus collaborative avec les autres acteurs du management de l'information, voire une attitude de partage d'expertise* ».

Dans notre cas, cette nécessaire adaptation à la culture de l'organisation et de ses acteurs, s'inscrit dans un double objectif : la personnalisation des prestations et une vision globale des enjeux de l'organisation. Les cadres de références communs sont l'environnement institutionnel et le secteur des médias.

Ces capacités et ses aptitudes pourront s'appuyer sur les actions de formation continue proposées régulièrement aux agents du centre de documentation. Le travail en équipe est aussi un espace d'échanges de savoir-faire et d'informations, en particulier en ce qui concerne la culture professionnelle de l'organisation et la connaissance de l'environnement.

Cependant, les besoins d'informations de la DDM, les nouvelles prestations proposées, les nouveaux enjeux et les nouvelles formes de la médiation documentaire, conduisent les documentalistes vers « *des fonctions que l'on peut qualifier d'expertes* ». Il s'agit d'aborder l'information et les documents selon le sens qu'ils peuvent avoir pour les utilisateurs et l'organisation, d'être dans une approche sélective de l'information et des documents, et non dans une démarche « *d'accumulation* ». En d'autres termes, le documentaliste doit être en mesure de « *rendre accessible une information contextuelle et structurée* ». Il s'agit aussi de développer des compétences dans la mise en place de dispositifs et de prestations appropriées, ainsi que des aptitudes au travail en groupe (44, Lamouroux).

Ces nouvelles exigences interrogent la formation des documentalistes, parce qu'elles nécessitent des compétences en conduite de projet et en gestion de l'information, associées à une forte culture informationnelle, intégrant les évolutions liées aux nouvelles technologies (44, Lamouroux). Elles appellent aussi à des aptitudes de conseil et d'approche de l'information dans sa dimension stratégique, en lien avec les besoins de l'organisation. Tout cela implique pour les documentalistes, la nécessité de s'inscrire dans la transversalité, de renouveler leur mode fonctionnement et la vision de leur métier et (4, Ferchaux ; 9, Michel ; 10, Planchon).

Pour assurer et soutenir l'évolution du centre de documentation, une réflexion est actuellement en cours sur l'organisation du « back-office ». Elle comprend les axes suivants: la gestion du papier et du numérique en lien avec le développement du fonds et la réinformatisation du centre, l'alimentation de la base de données en relation avec les autres centres des services du Premier Ministre, l'organisation de la veille informationnelle, la mise en place et la définition des conditions d'utilisation des supports d'information et des outils de veille disponibles sur l'Internet, la communication écrite, l'organisation du travail et la formation des documentalistes.

Conclusion

Situé dans un contexte professionnel favorable à l'activité documentaire, le centre de documentation de la DDM manque de visibilité quant aux services à développer en réponse aux besoins des utilisateurs, alors que l'activité d'information se complexifie. Positionné comme un service questions/réponses et un dispositif documentaire qui gère la matérialité des documents, il se pose la question de son évolution et des moyens à mettre en œuvre.

L'étude des besoins d'information conduite dans le cadre d'une démarche de projet intégrant la méthodologie du marketing documentaire, a permis d'apporter des réponses à ces problématiques, en termes d'offre de services, d'évolution de l'activité documentaire et surtout, d'évolution du positionnement du centre. L'analyse et les préconisations qui en découlent, permettent d'inscrire le centre de documentation comme faisant partie du système d'information de l'organisation et pas seulement comme un élément du système d'information personnel des utilisateurs.

Ce nouveau positionnement se concrétise par la responsabilité et la coordination de trois dispositifs d'information : un dispositif de collecte, de centralisation et de conservation, un dispositif de veille documentaire transversale et la gestion des accès communs à l'information. Il engage la politique documentaire dans une démarche centrée sur les problématiques stratégiques et le partage de l'information. Il intègre le centre en tant qu'acteur du management de l'information et lui donne les moyens de se placer comme tel.

L'association de la conduite de projet et de la méthodologie du marketing documentaire est, de mon point de vue, un facteur clé dans la réussite de cette démarche de repositionnement.

La démarche de projet permet de bien identifier l'ensemble des enjeux et des objectifs et d'impliquer les instances décisionnelles ainsi que les documentalistes. L'approche du marketing documentaire représente une méthodologie d'analyse complète, apportant différents éclairages sur les besoins à servir et les moyens à mettre en œuvre. La notion d'aide au positionnement y est centrale. C'est un outil d'aide à la décision et à la négociation. De plus, l'enquête représente un acte de communication essentiel. Dans notre cas, les personnes interrogées se sont montrées intéressées, concernées et ravies de voir le centre venir à eux. Intégrant l'approche des besoins d'information par l'activité de travail, l'enquête a permis de partir du contexte de travail des utilisateurs.

La combinaison de ces deux méthodes, dans un objectif de positionnement au sein de l'organisation, non pas seulement de redéfinition d'une offre de services ou de promotion, s'est ainsi avérée porteuse de sens et d'opportunités.

Par ailleurs, l'intégration de tous les acteurs du management est importante dans la réussite de la démarche. Ce sont eux qui impulsent, décident, intègrent les enjeux stratégiques de l'information. La prise en compte du système collaboratif, des liens transversaux, des besoins de coopération est aussi essentielle. Il ne s'agit plus seulement de considérer les besoins individuels des utilisateurs, ni de se considérer comme une entité à part, mais d'intégrer les besoins communs et de valoriser l'activité documentaire dans sa fonction transversale.

Le service documentaire s'inscrit ainsi dans les réseaux d'information internes et externes utilisés par son public. La médiation documentaire trouve sa place au service d'un collectif et devient un outil de coopération. Le documentaliste peut s'y insérer en tant que partenaire.

D'un point de vue institutionnel, en précisant le rôle, les responsabilités et la contribution du service documentaire au management de l'information, cette démarche de repositionnement permet de clarifier, voire de mettre à niveau, le mandat entre l'organisation et le centre de documentation, entre les utilisateurs et les documentalistes[34]. Elle aide aussi à se reconnaître et à se faire connaître en tant qu'acteur du management de l'information.

En référence aux réflexions récentes sur le positionnement des professionnels de l'information-documentation dans le management de l'information, je souhaite que cette étude apporte des pistes méthodologiques ou tout du moins, l'exemple d'une expérience.

[34] A ce sujet : LE BIS Isabelle, VACHER Béatrice. Les vertus stratégiques de la discrétion des services documentaires : Théories et illustrations. Documentaliste-Sciences de l'information, 2006, vol. 43, n° 3-4, p. 200-208. ISSN 0012-4508

Bibliographie

La bibliographie a été arrêtée le 10 octobre 2007.

Elle est organisée selon un classement thématique avec, par ordre d'apparition : le management de l'information, l'activité d'information dans l'activité de travail, la conduite de projet, le marketing documentaire, l'étude des besoins d'information et les méthodes d'enquête, l'activité documentaire, le rôle et les compétences des documentalistes.

Les références sont numérotées et présentées par ordre alphabétique des noms d'auteurs.

Le management de l'information

(1) BARET Christophe, HUAULT Isabelle, PICQ Thierry. Management et réseaux sociaux : Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. Revue française de gestion, avril 2006, vol. 32, n° 163, p. 93-105. ISSN 0338-4551

Approche de l'organisation par les réseaux sociaux, internes et externes, et les relations développées entre les personnes. S'y intègrent leur rôle et leurs apports dans les activités informationnelles.

(2) BODART Marie-Gabrielle, FALIZE Caroline. Mise en place d'un service de veille collective pour la recherche : Déroulement du projet, évaluation et perspectives. Documentaliste - Sciences de l'information, 2006, vol. 43, n° 2, p. 108-120. ISSN 0012-4508

Apports d'un service de veille collective dans le management de l'information et ses implications sur la médiation documentaire et le positionnement des documentalistes.

(3) FAVIER Laurence. Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique : Application à un centre technique du secteur de la plasturgie [en ligne]. Thèse, Doctorat de Sciences de l'Information et de la Communication, Université Lumière Lyon II, 1998 [Consulté le 18 septembre 2007], 239 p. <http://c.asselin.free.fr/fr>

Place de la fonction documentaire dans le management de l'information à des fins décisionnelles.

(4) FERCHAUD Bernadette. Journée d'étude ADBS : Penser l'Infopolis pour organiser, ensemble, la société de l'information, 24 et 25 janvier 2002, Aro-et-Senans (Doubs). Paris, Documentaliste-Sciences de l'information, 2002, vol. 39, n°1-2, p. 48-55. ISSN 0012-4508

Impact du développement des nouvelles technologies dans les organisations et le management de l'information, impliquant la nécessité de développer une approche globale de la gestion de l'information et de redéfinir la fonction et la médiation documentaires.

(5) FERCHAUX Bernadette. Les mutations du travail : quel impact sur les hommes et les organisations ?. In journée d'étude ADBS : L'impact du numérique sur l'évolution des modes de travail. Documentaliste - Sciences de l'information, 2006, vol. 43, n° 3-4, p. 243-245. ISSN 0012-4508

Positionnement du centre de documentation pour répondre aux besoins de l'organisation en matière de repérage et de traitement de l'information, dans le contexte du développement du numérique.

(6) GIRIER Gérard. Les mutations engendrées dans le domaine de la documentation juridique par la mise en place d'un Intranet : l'exemple du cabinet Clifford Chance. 59 p. Mémoire, DESS Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 2000

Précisions sur la nature des informations constitutives de l'information stratégique.

(7) GUYOT Brigitte. Dynamiques informationnelles dans les organisations. Paris, Lavoisier, 2006. 236 p. ISBN 2-7462-1294-3

Approche du management de l'information intégrant les concepts de systèmes et de dispositifs d'information, en lien avec l'ensemble des activités informationnelles d'une organisation. La présentation des différents dispositifs d'information pouvant exister au sein d'une organisation reliée à la notion de système d'information, a permis de mieux situer et de caractériser le positionnement du centre de documentation dans le système informationnel de l'institution et le management de l'information.

(8) GUYOT Brigitte. Management de l'information dans les organisations : Eléments de méthode. Paris, INTD-CNAM, 2007, 75 p. Cours cycle supérieur, janvier 2007

Présentation des différentes composantes d'un système d'information et de leurs relations. Cette monographie a également été utilisée pour clarifier les notions de demande, d'attente et de besoin, présenter l'approche des besoins d'information par l'analyse de l'activité de travail et intégrer des éléments de méthode d'enquête qualitative.

(9) MICHEL Jean. Le management stratégique de l'information-documentation au sein de l'entreprise : un enjeu et un défi pour un professionnalisme repensé ? [en ligne]. Janvier 2007 [Consulté le 17 septembre 2007]. <http://michel.jean.free.fr/publi/JM354.html>

Article qui permet de situer la problématique du mémoire par rapport aux réflexions récentes sur le positionnement des documentalistes dans le management de l'information.

(10) PLANCHON Jacques. Evolution et perception du métier. In rencontre de l'ADBS : Systèmes d'information-documentation en réseau et performance de l'entreprise. Documentaliste - Sciences de l'information, 2001, vol. 38, n°2, p. 131. ISSN 0012-4508

Synthèse de l'intervention de Jean Michel, donnant aux professionnels de l'information-documentation des orientations pour développer une nouvelle vision de leur métier et s'intégrer dans le management de l'information.

(11) POMART Paul-Dominique. Information stratégique. In CACALY Serge, dir. Dictionnaire de l'information. 2ème édition. Paris, Armand Colin, 2004. p. 123. ISBN 2-200-26682-0

Définition de l'information stratégique.

(12) POMART Paul-Dominique. Management de l'information. In CACALY Serge, dir. Dictionnaire de l'information. 2ème édition. Paris, Armand Colin, 2004. p. 143-145. ISBN 2-200-26682-0

Définition du management de l'information et sa distinction avec le management des connaissances (Knowledge management).

(13) SUTTER Eric. Entretien : Les acteurs du management de l'information. Documentaliste - Sciences de l'information, 2003, vol. 40, n° 4-5, p. 288-295. ISSN 0012-4508

Eléments de définition du management de l'information et présentation commentée des différents acteurs qui y contribuent au sein d'une organisation, de leur rôle et de leur position respective.

(14) SUTTER Eric. Le management de l'information : présentation commentée du document de normalisation X50-185. Paris, ADBS, 2005. 59 p. ISBN 2-84365-078-X

Définition des concepts et des méthodes du management de l'information selon la norme AFNOR. Cet ouvrage a permis de situer la problématique du mémoire et de caractériser le positionnement du centre, son rôle et ses responsabilités dans le management global de l'information, à partir d'un document de référence. Il a aussi apporté des éléments concernant ses conséquences sur l'activité documentaire et les compétences à développer.

(15) VOIX-SANTUCCI Christine. Mise en place d'un système d'information documentaire collectif à partir d'une démarche managériale : place et rôle du documentaliste, le cas d'Air France. 115 p. Mémoire, DESS Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 2004

Place et enjeux d'un dispositif d'information collectif dans le management de l'information.

L'activité d'information dans l'activité de travail

(16) BOURCIER Danièle. Information juridique. In Cacaly Serge, dir. Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation. Paris, Nathan, 1997. p. 321-325. ISBN 2-09-190528-3

Définition et spécificités de l'information juridique.

(17) COTTIN Stéphane, MOYRET Sophie. Petit guide d'accès à l'information juridique française : pratique de la recherche documentaire juridique. Paris, ADBS, 2000. 108 p. ISBN 2-84365-036-4

Définition de l'information juridique et de ses composantes.

(18) GUYOT Brigitte. Une activité de travail méconnue : l'activité d'information [en ligne]. Communication au colloque ICUST (France Telecom recherche). Penser les usages. 12-14 juin, ENST Paris. [Consulté le 17 juin 2007]. 12 p. <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php?halsid=0ed2f509a9343aad70ef2d80e08596cf&view_this_doc=sic_00000095&version=1>

Présentation de l'approche de l'activité d'information par l'activité de travail. Elle est aussi développée dans l'ouvrage de l'auteur, « Dynamiques informationnelles dans les organisations » (7).

(19) LE MAREC Joëlle. Sociologie des pratiques informationnelles. In Cacaly Serge, dir. Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation. Paris, Nathan, 1997. p. 538-542. ISBN 2-09-190528-3

Place des communications inter-personnelles dans les pratiques informationnelles.

(20) POMART Paul-Dominique. Information de presse. In Cacaly Serge, dir. Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation. Paris, Nathan, 1997. p. 320-321. ISBN 2-09-190528-3

Définition de l'information de presse que nous appelons aussi information d'actualité. Ses spécificités, ses points faibles et ses points d'intérêt, en matière d'information stratégique.

(21) RUBY Véronique. Le repositionnement de l'offre documentaire : l'information sur les secteurs économiques au service de documentation de la Caisse nationale des caisses d'épargne. 61 p. Mémoire, DESS Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 2003

Définition de l'information économique et sectorielle.

La conduite de projet

(22) BELLENGER Lionel, COUCHAERE Marie-Josée. Animer et gérer un projet. 4ème édition. Paris, ESF Editeur, 1999. 176 p. 2-7101-1499.2

Méthodologie de conduite de projet dans son articulation autour de trois axes clés : le fondement du projet, le plan d'action, l'animation du projet.

(23) MICHEL Jean. La conduite de projet. Paris, INTD-CNAM, 2006. 20 p. Cours cycle supérieur, octobre 2006.

Définition de la notion de projet et éléments de méthode de conduite de projet.

Le marketing documentaire

(24) DE BEUIL Marie. Refonte globale d'une offre de services : l'exemple de l'Apec. [en ligne]. Mémoire, DESS Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD, 2005 [Consulté le 1er octobre 2007], 86 p. <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000300.html>

Présentation et définition marketing documentaire.

(25) LE COADIC Yves. Usages et usagers de l'information. Paris, ADBS, Editions Nathan, 1997. 127 p. Collection 128. ISBN 2-09-190366-3

Définition de « l'approche orientée-usagers » qui place l'utilisateur au centre des dispositifs d'information. Elle pose le principe que ce sont les besoins d'information des utilisateurs qui déterminent les services à mettre en œuvre, principe qui fonde le marketing documentaire.

(26) MUET Florence. Industrie ou service, quel modèle pour la fonction documentaire ?. In La relation de service à l'heure des réseaux, cinquièmes rencontres recherche-profession à l'Enssib [en ligne]. 28 novembre 1996, Villeurbanne. Paris, ADBS [Consulté le 17 juin 2007]. p.3-4.
<http://www.adbs.fr/site/evenements/journees/journee.php?limit=0&annee=1996&id=43&version=1>

Définition de la notion de service en lien avec les principes fondamentaux du marketing documentaire : le service est co-produit par l'utilisateur dans l'interaction avec le documentaliste, ce qui place la relation au cœur de l'activité documentaire.

(27) MUET Florence. Positionner la fonction documentaire grâce à l'approche marketing : Principes et démarche. Paris, INTD-CNAM, 2007. 38 p. Cours cycle supérieur, mars 2007.

Présentation des grands principes du marketing documentaire. Eléments de méthodes, outils et apports pour la définition du positionnement du centre de documentation.

(28) MUET Florence, SALAUN Jean-Michel. Stratégie marketing des services d'information, bibliothèques et centres de documentation. Paris, Le Cercle de la Librairie, 2001. 221 p. ISBN 2-7654-0794-0

Méthodologie du marketing documentaire : définition, démarche, apports et outils.

(29) SALAUN Jean-Michel. Adaptons le marketing aux logiques documentaires. Documentaliste – Sciences de l'information, 1996, vol. 33, n°2, p. 75-81. ISSN 0012-4508

Eléments pour adapter les principes du marketing aux spécificités des services d'information-documentation.

(30) SUTTER Eric. Le marketing des services d'information : Pour un usage de l'information documentaire. Paris, ESF éditeur, 1994. 207 p. ISBN 0298-3524

Définition du marketing et présentation de l'intérêt de cette approche pour les services d'information-documentation. Apports d'éléments de compréhension et de méthode, en lien avec les notions de besoins d'information, de service et de stratégie marketing.

(31) TORRES, Ingrid. Le marketing des services d'information et de documentation : une étude documentaire. Documentaliste – Sciences de l'information, 2002, vol. 39, n°6, p.290-297. ISSN 0012-4508

Définition du marketing documentaire en termes d'adaptation des techniques du marketing aux services d'information-documentation.

L'étude des besoins d'information et les méthodes d'enquête

(32) LE COADIC Yves. Le besoin d'information : formulation, négociation, diagnostic. Paris, ADBS Editions, 1998. Chap. 7, La formation à l'analyse du besoin d'information, p. 161-168. Collection Sciences de l'information. ISBN 2-84365-016

Définition du besoin d'information, présentation des principes et des méthodes d'étude des besoins. Cet ouvrage a également permis d'intégrer des apports sur le rôle du documentaliste dans le décryptage du besoin de l'utilisateur et les compétences communicationnelles qu'il nécessite.

(33) RANJARD Sophie. Evaluer la demande et les besoins en informations : pour des enquêtes croisées. Documentaliste – Sciences de l'information, 2001, vol. 33, n°1, p. 14-23. ISSN 0012-4508

Caractéristiques de l'entretien individuel et son intérêt par rapport à l'entretien collectif.

(34) REY-DEBOVE Josette, REY Alain dir. Le nouveau Petit Robert. Paris, Dictionnaires Le Robert, 1996. 2551 p. ISBN 2-85036-469-X

Définition des termes démarche, méthodologie et méthode.

(35) Sans auteur. Outils de recueil qualitatif. In ROUFFIAC François, dir. Marketing Etudes 2007 : le guide des Etudes Marketing, Média et Opinion. 12ème édition. Paris, Tarsus France, 2007. p. 42-47. ISBN 2-84008-121-0

Panorama descriptif des méthodes d'enquête qualitative. Définition de la technique de l'entretien individuel et présentation de ses différentes modalités (entretien directif, semi-directif et non directif).

L'activité documentaire, le rôle et les compétences des documentalistes

(36) ADBS, Groupe Référentiel métiers. Référentiel des métiers et des fonctions de l'information-documentation [en ligne]. Paris, ADBS éditions, juin 2007 [Consulté le 4 octobre 2007]. 54 p. < http://www.adbs.fr/site/carrieres/euroref/index.php>

Activités et compétences des documentalistes pour mettre en place, développer et animer un dispositif de veille informationnelle.

(37) CHRISTOPHE Laeticia. L'utilisateur et l'accès aux réseaux : quelles conséquences sur la médiation documentaire ?. Documentaliste – Sciences de l'information, 1997, vol. 34, n° 2, p. 109-112. ISSN 0012-4508

Principaux résultats d'une enquête, menée auprès de cadres, sur les usages et les pratiques de recherche d'information à distance et leurs conséquences sur le rôle des documentalistes dans la médiation documentaire.

(38) DUFRENNE Marie-Noëlle. Vers une société en réseaux de la connaissance. In Les cahiers de la compétitivité : Intelligence économique. Le Monde, 13 juin 2007.

Dans le contexte du développement de la société de l'information, la capacité à partager l'information et les connaissances avec les acteurs internes et externes de l'organisation, représente l'atout majeur pour renforcer son expertise. Le partage des compétences et des connaissances est aujourd'hui essentiel dans l'activité de médiation documentaire.

(39) ESPAIGNET Stéphanie, FOFANA Ramatoulaye, LAURENCEAU Amélia. Pertinence de l'idée de désintermédiation documentaire [en ligne]. Rapport de recherche, Diplôme de conservateur de bibliothèque, ENSSIB, 2003 [Consulté le 18 septembre 2007], 71 p. <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notice-917>

Définition de la médiation documentaire en tant que relation de service fondée sur la maîtrise des techniques et des outils documentaires, les relations inter-personnelles et les compétences communicationnelles des documentalistes. Son évolution est marquée par le développement des nouvelles technologies, qui nécessite davantage l'intervention des documentalistes sur les contenus informationnels et valorise les compétences relationnelles.

(40) European Council of Information Associations (ECIA). Euroréférentiel I&D : volume 1, Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation. 2ème édition. Paris, ADBS éditions, avril 2004. 107 p. SBN 2-84365-067-4

Définition des termes compétence, capacité et aptitude.

(41) FERCHAUX Bernadette. Colloque ADBS-EAP-ESP : Médiation et technologies de l'information : regards croisés. Documentaliste - Sciences de l'information, 2003, vol. 40, n° 6, p. 392-395. ISSN 0012-4508

Article qui aborde les conséquences du développement du numérique sur l'activité documentaire. Apports d'éléments sur les nouveaux enjeux de la médiation et les caractéristiques de la relation de service qui en découle.

(42) FONDIN Hubert. L'activité documentaire : représentation et signification. BBF [en ligne], 2002, n° 4 [Consulté le 17 juin 2007]. p. 84-90. <http://bbf.enssib.fr>

Approche de l'activité documentaire par la notion de rencontre, entre l'information et celui qui la cherche. La médiation documentaire est ainsi une activité de communication qui s'appréhende toujours dans le contexte particulier de l'utilisateur. Le documentaliste est le médiateur, les dispositifs techniques, les documents ou les outils documentaires sont des moyens.

(43) GILLE Laurent. L'intermédiation électronique : vers de nouveaux mécanismes d'échange. In La relation de service à l'heure des réseaux, cinquièmes rencontres recherche-profession à l'Enssib [en ligne]. 28 novembre 1996, Villeurbanne. Paris, ADBS [Consulté le 17 juin 2007]. p.3-4.
<http://www.adbs.fr/site/evenements/journees/journee.php?limit=0&annee=1996&id=43&version=1>

Notion de relation de service dans la fourniture d'un produit : un produit n'est pas seulement fourni en tant que tel, il fait l'objet d'une prestation. Il est accompagné de services qui en facilitent et en favorisent l'usage (« produits servis »).

(44) LAMOUROUX Mireille. L'évolution de la fonction documentaire : complexité, transversalité et qualité. In journée d'étude ADBS : L'impact du numérique sur l'évolution des modes de travail. Documentaliste - Sciences de l'information, 2006, vol. 43, n° 3-4, p. 245-246. ISSN 0012-4508

Présentation des difficultés auxquelles sont confrontés les documentalistes. Avec le développement du numérique, les utilisateurs formulent des demandes plus difficiles à traiter et le traitement documentaire est plus complexe, impliquant de nouveaux enjeux en termes de médiation documentaire et de formation des documentalistes.

(45) POMART Paul-Dominique. Veille informationnelle. In CACALY Serge, dir. Dictionnaire de l'information. 2ème édition. Paris, Armand Colin, 2004. p. 247-249. ISBN 2-200-26682-0

Définition de la veille informationnelle en tant que terme générique pour définir la veille, qu'elle soit stratégique, concurrentielle, scientifique, technique…

(46) SERRES Alexandre. Evaluation de l'information sur Internet [en ligne]. Rennes, URFIST, 2002, mise à jour le 1er mars 2007 [consulté le 4 octobre 2007]. <http://www.uhb.fr/urfist/Supports/evaluationinfo/evaluationinformation_accueil.htm>

Analyse des enjeux de l'évaluation de l'information rendue plus complexe du fait du développement des nouvelles technologies. Préconisations pour la mise en place d'une méthodologie d'évaluation des ressources électroniques.

(47) SIMONNOT Brigitte. Evaluer l'information. Documentaliste – Sciences de l'information, 2007, vol 44, n°3. p.210-216. ISSN 0012-4508

L'identification, l'évaluation des sources et de l'information, font partie des nouveaux enjeux de la médiation documentaire. Cet article a permis d'intégrer des éléments de méthodologie et les critères d'évaluation proposés par l'auteur.

(48) SUTTER Eric. Apprendre à caractériser les cultures informationnelles. Documentaliste – Sciences de l'information, 1996, vol. 33, n° 2, p. 86-88. ISSN 0012-4508

Rôle du documentaliste dans la médiation documentaire et importance de son adaptation à la culture professionnelle de ses interlocuteurs.

(49) SUTTER Eric. Communication ou animation de l'information ?. Documentaliste – Sciences de l'information, 1997, vol 34, n° 2, p. 67-73. ISSN 0012-4508

Dans l'activité de médiation documentaire, le documentaliste doit placer l'exploitabilité de l'information au cœur de ses préoccupations, ce qui implique des responsabilités éditoriales et des aptitudes de communication écrite et orale, voire d'animation.

Annexes

Annexe 1 : Tableau des organismes directement placés sous l'autorité du Premier Ministre[35]

ROLE	SERVICES
Cabinet du Premier ministre et organismes rattachés	- Cabinet du Premier ministre - Cabinet militaire du Premier ministre - Commandement militaire de l'Hôtel Matignon - Service de protection des hautes personnalités - Centre de transmissions gouvernemental - Antenne de Matignon - Groupement interministériel de contrôle - Intendance du Premier ministre
Coordination interministérielle	- Secrétariat général du Gouvernement (SGG) - Secrétariat général des affaires européennes (SGAE) - Secrétariat général de la défense nationale (SGDN) - Service d'information du Gouvernement (SIG) - Secrétariat général de la mer
Information générale	- Direction des Journaux officiels - Direction de la Documentation française - Centres interministériels de renseignements administratifs (CIRA)
Soutien	- Direction des services administratifs et financiers du Premier Ministre (DSAF)
Coordination sectorielle	- Comité du service public de la diffusion du droit par l'Internet **- Direction du développement des médias (DDM)** - Haut conseil à l'intégration (HCI) - Haut conseil du secteur public - Commission interministérielle de la politique immobilière de l'Etat - Commissaire du Gouvernement près de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)
Recherche, conseil et formation	- Conseil d'analyse économique (CAE) - Conseil d'analyse de la société (CAS) - Conseil d'orientation des retraites (COR) - Conseil stratégique des technologies de l'information (CSTI) - Centre d'analyse stratégique - Commission des archives constitutionnelles de la Vème République - Comité consultatif national d'éthique pour les sciences de la vie et de la santé - Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics (CECRSP) - Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (Miviludes) - Commission pour l'indemnisation des victimes de spoliations intervenues du fait des législations antisémites en vigueur pendant l'Occupation (CIVS)

[35] Source : Service d'information du Gouvernement. Les services du Premier Ministre [en ligne]. [consulté le 3 septembre 2007]. < http://www.premier-ministre.gouv.fr/acteurs/premier_ministre/les_services_premier_ministre_195/organismes_directement_places_sous_m170/#ancre>

Annexe 2 : Guide d'entretien

INTRODUCTION

Présentation / Contexte, cadre et objectifs de l'entretien

CONTEXTE DE TRAVAIL	
Présentation du service (directeurs et chefs de bureau) Missions Activités Effectif et organisation	Quels sont vos objectifs ? Pourriez-vous donner des exemples de missions ? Comment sont organisés les documents ? (Me montrer ?) La documentation ? (thèmes, classement, qui / papier et électronique)
Fonction Responsabilités et fonctions / Profil Tâches Travail au quotidien	Comment se déroule une mission ? (temps ? comment ?) Qui vous passe « commande » ? A partir de là, que faites-vous ? Comment se déroule votre journée de travail ?
Collaborations et coordination En interne En externe	Avec qui ? (services et personnes) Comment cela se passe t-il ? par quels moyens : réunions, tél., mails, informel…) Pour quoi ? (information, négociation, proposition…)
INFORMATION	
Réception d'informations : Quoi ? de qui ? comment ?	Quelles sont les informations qui vous sont transmises ? Comment ? Dans quel but ?
Recherche d'informations : Auprès de qui ? avec quoi ?	Sur quoi vous informez-vous ? Comment ? (Pourquoi ?) Comment vous tenez-vous au courant ? Quelles sources ? Quels outils ? Comment utilisez-vous l'Internet ? Pour quoi ? Comment évaluez-vous la fiabilité de l'information ? Utilisez-vous l'Intranet ? Pour quoi ? Qu'est-ce qui a changé avec les TIC dans votre manière de chercher et trouver l'information ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour trouver de l'information ?

DOCUMENTS	
Reçus Cherchés thèmes Produits Transmis Classés Lesquels ? Comment ? De qui ? Pour qui ? Pour quoi ?	Quelle documentation recevez-vous ? Comment ? Laquelle exploitez-vous ? Comment ? Quelle documentation recherchez-vous ? Comment ? Que transmettez-vous ? A qui ? Comment ? Pourquoi ? Comment l'organisez-vous ? (me montrer) Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?
Comment exploitez-vous et organisez-vous l'information et les documents que vous utilisez ?	
UTILISATION DU CENTRE DE DOCUMENTATION	
Utilisation actuelle Attentes Remise du guide de l'utilisateur du centre	Comment le contactez-vous ? Fréquence ? Qu'y trouvez-vous ? (exemples) Qu'est-ce qui vous amène à le faire ? Quel est son rôle pour vous ? Que pourrait-il faire pour mieux répondre à vos besoins ? Comment ? (éventuellement, suggestions) Que souhaiteriez utiliser davantage ? Comment ?

CONCLUSION

Commentaires, ajouts et points à retenir de l'entretien

Annexe 3 : Planification du projet

PHASES ET ETAPES	PERIODES							
	Juin	Juillet				Août		
semaines	26	27	28	29	30	31	32	33
1. PREPARATION								
Validation des enjeux et des objectifs								
Identification des profils acteurs								
Elaboration du guide d'entretien								
Identification des agents à interroger								
Prise des rendez-vous								
2. CONDUITE DES ENTRETIENS								
Réalisation des entretiens								
Analyse des entretiens								
Synthèse des entretiens								
3. ANALYSE								
Synthèse de l'analyse interne								
Analyse du public								
Analyse de l'environnement								
4. SYNTHESE ET REFLEXION								
Synthèse des données recueillies								
Réflexion sur les orientations								
Rédaction d'une synthèse								
5. COMMUNICATION								
Remise du rapport d'étude								
Rédaction d'une note d'information								

Annexe 4 : Schéma de la structure de l'offre

Largeur de l'offre

Profondeur de l'offre

SERVICE DE BASE 1
Collecte, conservation et mise à disposition d'informations

SERVICES PERIPHERIQUES LIES 1
- Accueil sur place et à distance
- Suivi, collecte, sélection et indexation
- Développement du fonds
- Identification de sources
- Capitalisation, organisation
- Archivage
- Orientation, conseil
- Assistance technique

SERVICES PERIPHERIQUES DE COMPLEMENT 1
- Information sur le centre
- Signalements et suivis personnalisés
- Prêts

SERVICE DE BASE 2
Veille informationnelle

SERVICES PERIPHERIQUES LIES 2
- Réunions avec les services
- Analyse et sélection de l'information
- Mise en forme et diffusion de dossiers thématiques papier et numériques
- Edition d'une newsletter
- Coopérations institutionnelles
- Veille sur l'Internet
- Interrogation de bases de données payantes

SERVICES PERIPHERIQUES DE COMPLEMENT 2
- Communication sur le centre
- Signalements en temps réel
- Revues de presse thématiques

SERVICE DE BASE 3
Organisation de l'accès à l'information

SERVICES PERIPHERIQUES LIES 3
- Développement du fonds numérique
- Produits documentaires
- Gestion des accès et des droits
- Mise en place de profils personnalisés
- Analyse de sites Internet
- Collecte de documents internes
- Accès aux nouveaux supports
- Interface avec les centres des services du Premier Ministre

SERVICES PERIPHERIQUES DE COMPLEMENT 3
- Information sur le service et les modalités d'accès
- Guide d'utilisation

SERVICE DE BASE 4
Expertise documentaire et formation

SERVICES PERIPHERIQUES LIES 4
- Formation au logiciel Flora
- Formation à la recherche sur l'Internet
- Appui à l'utilisation de bases de données
- Assistance méthodologique, ingénierie documentaire

SERVICES PERIPHERIQUES DE COMPLEMENT 4
- Information sur la formation
- Accompagnement personnalisé