

Pour une gestion de l'information proactive Quels apports aux autres acteurs d'une entreprise de presse : rédaction, marketing, communication, direction générale.

Sophie Paisant

▶ **To cite this version:**

Sophie Paisant. Pour une gestion de l'information proactive Quels apports aux autres acteurs d'une entreprise de presse : rédaction, marketing, communication, direction générale.. domain_shs.info.conf. 2008. mem_00439908

HAL Id: mem_00439908

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00439908

Submitted on 8 Dec 2009

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.

sciences
et
techniques
de
l'information

INTD

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

Sophie Paisant

le 30 octobre 2008

Pour une gestion de l'information proactive

Quels apports aux autres acteurs d'une entreprise de presse : rédaction, marketing, communication, direction générale.

Jury :
Michel Remize
Marie-Madeleine Salmon

Cycle supérieur Promotion XXXVII

A Stéphane, Jade et Hadrien qui m'ont soutenu tout au long de l'année

Remerciements

Je tiens à remercier l'équipe d'Archimag pour m'avoir si bien accueillie et pour avoir été toujours à l'écoute de mes sollicitations, tout particulièrement Monsieur Michel Remize, rédacteur en chef qui m'a fait confiance et m'a fait participer aux activités quotidiennes du service ce qui m'a permis de profiter pleinement de mon stage.

Merci à Mesdames France de Mijolla et Laurence Courtinat Vernon qui m'ont montré un chemin professionnel respectueux des relations humaines.

Merci à mes professeurs Messieurs et Mesdames Rémy Rieffel, Michel Maffesoli, Jean Marie Seca, Raymonde Moulin et Brigitte Guyot.

Je tiens aussi à remercier Madame Marie-Madeleine Salmon pour ses conseils bienveillants.

Notice

Notice : PAISANT Sophie. La documentation proactive : quels apports aux autres acteurs d'une entreprise de presse : rédaction, marketing, communication, direction générale. 2008. 94 p. Mémoire de fin d'études du diplôme professionnel Chef de projet en ingénierie documentaire, Sciences de l'information et de la documentation, INTD.

Résumé : Ce mémoire propose d'étudier les modifications des relations professionnelles provoquées ou accentuées par l'adoption massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il en découle un nécessaire repositionnement des professionnels de l'information et de la communication. Après avoir détaillé les dernières évolutions des modes d'accès à la connaissance, leurs effets dans les relations sociales et dans la sphère de l'entreprise, il décrit le contexte de la presse professionnelle ses enjeux et ses métiers. Le passage de l'analyse globale à la mise en pratique est réalisé grâce aux méthodes du marketing stratégique. L'étude d'une rédaction sans documentaliste dans une PME est l'occasion de proposer des produits et services adaptées aux différents acteurs de l'organisme dans un cadre budgétaire limité. L'impact des différents positionnements hiérarchiques possibles est étudié afin de définir une mission dont le taux de réalisation sera corrélé à l'importance (les moyens) que lui accorde l'organisme. Pour conclure l'étude proposera de développer des compétences rarement valorisées par les professionnels de l'information et la documentation.

Descripteurs : Créativité ; Documentaliste; Innovation ; Journaliste ; Gestion des connaissances ; Management stratégique; Marketing ; Presse professionnelle ; Société de l'information ; Stage ; Veille ; Web 2.0

Table des matières

Introduction 11

Première partie La gestion de l'information dans une entreprise de presse à l'heure du web 2.0 ? 14

1 La société de la connaissance 15

1.1 Nouveaux modes d'accès à l'information 15

1.1.1 Atomisation 15

1.1.2 Immédiateté 16

1.1.3 Mobilité 16

1.1.4 Le règne de l'amateur 17

1.1.5 La communauté du partage 18

1.2 Impacts dans le monde de l'entreprise 18

1.2.1 Renouvellement des modèles économiques 18

1.2.1.1 Economie de la culture 18

1.2.1.2 Les enjeux de la mémoire 19

1.2.2 Réinventer la relation client 19

1.2.3 Polarisation des acteurs de l'entreprise 20

1.2.3.1 La tentation du tout technologique 20

1.2.3.2 Les freins à l'adoption de la technologie 21

1.2.4 Impact dans la sphère de l'emploi 21

1.2.4.1 L'emploi fragilisé 21

1.2.4.2 Partage du temps 22

1.2.4.3 Des métiers redéfinis 22

2 Les acteurs d'une entreprise de presse ? 23

2.1 Nature et fonctions de la presse 23

2.2 Le secteur de la presse en France 24

2.2.1 Bonne santé de la presse professionnelle 24

2.2.2 Les déclinaisons de la presse écrite sur internet 25

2.3 Les métiers et leurs compétences 25

2.3.1 Les fonctions de direction 25

2.3.2 Les fonctions commerciales : 26

2.3.3 Journalistes 27

2.3.3.1 Un statut à part 27

2.3.3.2 Activités 28

2.3.3.3 Une identité à part 30

2.3.4 Autres fonctions support 30
3 Le management proactif 33
3.1 Les concepts en jeu 33
3.1.1 Management de l'information 33
3.1.2 Le marketing 34
3.1.3 Le besoin 34
3.1.4 Le produit et le service 35
3.1.5 La valeur et le cout 35
3.1.6 Marketing mix et servuction 35
3.2 La méthode marketing 36
3.2.1 Diagnostic 36
3.2.1.1 L'analyse interne 36
3.2.1.2 L'analyse du public 37
3.2.1.3 L'analyse externe 38
3.2.1.4 Le diagnostic 39
3.2.2 Définition de la stratégie 39
3.2.2.1 La mission et les objectifs 39
3.2.2.2 Le ciblage 39
3.2.2.3 L'offre de produits et services 40
3.2.2.4 Le positionnement 41
3.2.2.5 Scénarios 41
3.2.2.6 La stratégie Océan bleu 42
3.3 Anticiper un besoin et donner une réponse innovante. 43
3.3.1 Anticiper 43
3.3.1.1 Démarche qualité 43
3.3.2 Comment identifier un besoin d'information ? 44
3.3.2.1 Information physique et information psychologique 44
3.3.2.2 Entrer en communication 45
3.3.2.3 Comprendre La question 45
3.3.3 Des réponses créatives 46
3.3.3.1 Qu'est ce qu'une réponse créative ? 46
3.3.3.2 Comment trouver ces réponses ? 47
Deuxième partie Réalisation pratique dans le contexte d'une PME de la connaissance 48
4 Un exemple d'entrepreneur de la mémoire et du savoir. 49
4.1 Formation 49
4.2 Maîtrise 49
4.3 Etudes de marché 49
4.4 Les publications IDP Archimag 50

4.4.1 Le mensuel Archimag 50
4.4.2 Les guides pratiques Archimag 50
4.4.3 Le site internet Archimag.com 51
4.5 Public cible 51
5 Contexte documentaire 52
5.1 Outils et services 52
5.1.1 Bases de données 52
5.1.2 Bibliothèque 53
5.1.3 Archives 53
5.1.4 Les fils RSS 53
5.1.4.1 Qu'est-ce qu'un agrégateur RSS ? 54
5.1.4.2 L'univers Netvibes existant 54
5.1.5 Circulation informelle de l'information 54
5.2 Concurrence 54
5.2.1 Interne 55
5.2.2 Externe 55
5.2.3 Outils de recherche 56
5.3 Contraintes 56
5.3.1 Outils peu ergonomiques 56
5.3.2 Absence de ressources 57
5.3.2.1 Le poste de documentaliste 57
5.3.2.2 Budget d'achat inexistant 57
5.4 Analyse SWOT du service de documentation 58
6 Propositions d'organisation 59
6.1 Identification des publics et des besoins 59
6.1.1 Méthodes 59
6.1.1.1 Observation participante 59
6.1.1.2 Entretiens individuels 59
6.1.1.3 Etude des productions 60
6.1.2 Besoins identifiés 61
6.1.2.1 Sujets fréquents 61
6.1.2.2 Cartographie de l'information utile 62
6.2 Stratégie de gestion de l'information proposée 62
6.2.1 Segmentation du public 62
6.2.1.1 Gestionnaires 62
6.2.1.2 Enquêteurs 63
6.2.1.3 Passeurs 63
6.2.2 Marketing mix 63

6.2.2.1 Veille stratégique mutualisée 63
6.2.2.2 Participation au processus éditorial 64
6.2.2.3 Knowledge Management 66
6.2.3 Vendre son offre 67
6.2.3.1 Mesurer le retour sur investissement ? 67
6.2.3.2 Politique de promotion et d'évaluation 68
6.2.4 Les choix stratégiques de l'entreprise 68
6.2.4.1 Impacts du rattachement hiérarchique 68
6.2.4.2 Impacts de la continuité de service 69
Conclusion 71
Bibliographie 73
Annexe 1 – Modèle de recherche d'information pour un guide pratique 90
Annexe 2 – Modèle de recherche d'information pour une enquête 91
Annexe 3 – Page Outils 92
Annexe 4 – Questionnaire Netvibes 93
Annexe 5 – Guide d'entretien 94

Liste des tableaux

Tableau 1 : Descripteurs des productions Archimag 61

Liste des figures

Figure 1 : Analyse SWOT de la fonction documentation 58
Figure 2 : Cartographie de l'information utile.....62
Figure 3: Impact des choix stratégiques sur le positionnement.....68

Introduction

A l'heure ou nous terminons la rédaction de ce mémoire de fin d'études, s'ouvre une consultation nationale sur l'avenir de la presse écrite. Intitulée « Les états généraux de la presse » cette série de réflexion à pour objectif de trouver des solutions à la grave grise que traverse la presse écrite ces dernières années.

En ces temps difficiles il peut paraître anachronique de se poser la question du rôle du documentaliste dans une entreprise de presse. En fait toutes les organisations, qu'elles soient dans le secteur public ou le secteur privé sont entrées dans une phase de baisse des couts. La réduction des ressources naturelles disponibles et la mondialisation de l'économie ont sensibilisé nos contemporains à la mesure de la juste valeur des biens et des services que nous produisons et échangeons.

Le professionnel de l'information et de la documentation doit comme ses collègues rendre des comptes à son employeur, montrer que les services qu'il propose correspondent à la mission qu'on lui a confiée, mais aussi que cette mission est indispensable à la survie de son organisme, faute de quoi il risque de voir a court ou moyen terme, l'existence de son service très fortement remise en question.

Depuis l'arrivée du numérique dans la sphère professionnelle on assiste à un accroissement exponentiel de la quantité d'information disponible. L'information se démultiplie et envahit les boites mails et les dossiers de stockage qu'ils soient communs ou partagés, on parle maintenant d' « infobésité [1]». Les technologies de l'information ont fait de gros progrès en termes d'ergonomie et leur diffusion s'est étendue du domaine de l'entreprise vers le domaine privé. Le CREDOC[2] estime qu'a l'heure actuelle les deux tiers de la population française est équipée d'un ordinateur à domicile et 80% de ces foyers possède un accès internet, auquel il faut ajouter les connexions depuis les cybercafés, les bibliothèques et depuis le lieu de travail. (3, CREDOC)

Les nouveaux outils de gestion de l'information prolongent et démultiplient les capacités d'action des professionnels et dans un même mouvement leurs progrès ergonomiques facilitent leur prise en main par des amateurs. Les dernier progrès du web 2.0 accentuent encore le phénomène et diffusent dans la collectivité un sentiment de maîtrise de l'information. Quelle soit réelle ou on n'est pas la question, ce qui nous intéresse ici c'est qu'elle diffuse un doute sur l'utilité sociale des d'intermédiaires que sont tous les professionnels de l'information, qu'ils soient journalistes ou documentalistes. Ce phénomène

[1] État résultant d'une information jugée trop abondante par rapport aux besoins ou aux capacités d'assimilation des utilisateurs. [Grand dictionnaire terminologique]
[2] Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie

est appelé la désintermédiation[3], il s'applique à tous les secteurs de l'économie mais celui que nous regardons aujourd'hui permet d'y ajouter une mise en abime du concept. Le documentaliste devant démontrer son utilité dans une entreprise de presse traditionnelle qui doit-elle même chaque jour lutter contre la tentation émergente du « Do it Yourself ».

Bien entendu il n'est pas de notre ressort de trouver une réponse globale, mais plutôt, en gardant à l'esprit ce contexte dynamique, de donner des exemples concrets de pratiques valorisables utiles à l'organisation.

La première partie de l'étude va donc aborder le thème de la société de l'information ou comment la collectivité s'empare des nouvelles technologies et les effets sur les industries culturelles. Ensuite nous présenterons l'environnement de la presse professionnelle et ses principaux métiers. La méthode utilisée pour tirer parti de ces enseignements de façon réaliste et fonctionnelle, est celle du marketing stratégique. Nous présenterons donc les objectifs et étapes de la méthode puis en quoi elle permet une démarche innovante et dynamique.

La seconde partie présentera le cas concret sur lequel nous avons travaillé : le magazine Archimag et le groupe auquel il appartient. Il détaillera les solutions et outils mis au point et fera des propositions de stratégie documentaire.

[3] Principe selon lequel on tend à faire en sorte que la distribution d'un produit ou d'un service se fasse directement de manière à favoriser la disparition d'une partie des intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs

Première partie

La gestion de l'information dans une entreprise de presse à l'heure du web 2.0 ?

1 La société de la connaissance

Les changements apportés par l'arrivée des nouvelles technologies dans la sphère de la gestion des connaissances font l'objet de nombreux essais. Cette littérature s'interroge sur les impacts sociaux et commerciaux émergents. Dans un premier temps nous donnerons une vision synthétique des principales caractéristiques sociales impactées puis nous estimerons leurs effets dans la sphère économique.

1.1 Nouveaux modes d'accès à l'information

« *Notre rapport à l'information passe désormais par tous les objets technologiques qui peuplent notre vie quotidienne*. » (17, Club Sénat)

1.1.1 Atomisation

Si on se place du coté des producteurs de l'information on constate qu'un double mouvement est en marche. D'un coté de grands groupes de presse se développent et occupent l'espace le plus rentable, celui du grand public qui attire les budgets publicitaires. D'un autre coté les outils technologiques modernes permettent à une multitude de petits producteurs de mettre leur contenu en ligne tout en constituant un réseau qui les englobe.

Les documents audiovisuels mis en ligne sont eux bouleversés par la fragmentation des contenus réalisée par ces nouveaux modes de diffusion. Un site d'information est une œuvre fragmentée dont les éléments sont en perpétuel changement, les plus grands sites ne permettent plus d'avoir une vision globale et arrêtée de l'information. Chaque internaute y expérimentera une visite unique.

L'accès à internet est très largement dominé par les moteurs de recherche[4] qui englobent toutes ces productions en les restituant dans une interface unique. Quand on observe le résultat de recherche d'un de ces outils on se trouve donc devant une multitude d'informations de sources et de motivations différentes proposées sous la forme d'une liste dont le tri répond à un algorithme[5] qui, bien qu'il soit efficace du point de vue de l'utilisateur, reste secret. Les informations sont présentées au même niveau de lecture.

[4] Les moteurs de recherche apporteraient plus de la moitié de l'audience des titres de presse généralistes, parmi eux Google représente environ 80%des recherches. (17, Club Sénat)
[5] Ensemble des règles opératoires qui permettent la résolution d'un problème par l'application d'un nombre fini d'opérations de calcul à exécuter en séquence.(grand dictionnaire terminologique en ligne)

Le web 2.0 c'est généralisé grâce au principe du mash-up : possibilité d'utiliser des briques logicielles (morceaux de programmes) et de les associer entre eux pour constituer une nouvelle unité (un site web par exemple). Ce principe de compilation/combinaison s'étend aux autres secteurs de l'activité intellectuelle (remixes en musique, zapping…) car il permet de produire de nouveaux contenus très rapidement et d'alimenter les tuyaux des industriels de la diffusion (fournisseurs d'accès, opérateurs de cable ou de téléphonie). Si on admet que le sens nait de l'assemblage des éléments, ce mouvement général est paradoxalement porteur d'une grande souplesse tout en représentant un danger pour les connaissances complexes.

1.1.2 Immédiateté

Nous entrons dans une économie de flux. On diffuse en continu.

Les sites internet ne sont pas soumis a une chronologie déterminée, pas de rythme de parution, l'information est mise à jour en continu et diffusée instantanément. La concurrence jouant aussi sur la rapidité de mise en ligne, l'information brute est privilégiée à l'analyse qui prend plus de temps. Mais la modification du rapport au temps ne s'arrête pas la. La mise à disposition d'archives au format numérique permet de proposer sur une même page des faits et opinions exprimés à plusieurs années d'écart. (17, Club Sénat).

Pour un individu, chaque désir doit être satisfait très rapidement, l'attente est devenue insoutenable. Ce niveau d'exigence est maintenu 24 heures sur 24. Ainsi le rapport au temps individuel ne permet plus de murir des réflexions communes. Les activités sociales à maturation lente (réflexions de fond, création artistiques, relations sociales) n'ont plus le temps de se construire. Le temps individuel s'éloigne du temps social. (6, Josephe)

Dans le domaine de l'information, ce fonctionnement est accentué par l'arrivée d'Internet qui propose une médiation individuelle ou la machine remplace l'intermédiaire.

1.1.3 Mobilité

Les outils miniaturisés associés aux techniques de transmission sans fil rendent permettre d'être en permanence en possibilité de communiquer à distance. Depuis peu les municipalités développent des points d'accès sans fil dans tous types d'endroit public (de la bibliothèque au jardin public ou à la gare). Les utilisateurs de ces technologies, du téléphone mobile au mini PC en passant par le smartphone[6] donnent à naissance à une communauté connectée en permanence. Une étude récente à montré que plus d'un travailleur sur trois

[6] Téléphone mobile doté de fonctions d'organisation (agenda, courier éléctronique…) avancées.

emmènerai son téléphone portable plutôt que son portefeuille s'il devait s'absenter de chez lui.[7]

Les « hyper connectés » sont en dehors du temps nécessaire à la fabrication d'un journal, on entend parler de « dépendance à l'information ». Ils sont aussi en mesure d'agir ensemble sans s'être jamais rencontrés. Ne se connaissant pas ils utilisent des systèmes de cooptation et accordent beaucoup d'importance à l'**e-réputation**[8]. La réputation en ligne à des effets pervers, le premier est le risque d'erreur d'appréciation dans le cas des homonymes (2, Cassin). Des sociétés de services ont d'ailleurs détecté ce nouveau besoin et commencent à proposer aux professionnels (surveillance des marques) mais aussi aux particuliers de surveiller leur e-réputation[9] et de la corriger si elle n'est pas satisfaisante. Ceci montre bien que le système est manipulable.

Hormis les risques de confusion des identités ces nouvelles pratiques développent une perte d'intimité due à l'enregistrement par les sites les outils de recherche ou sites visités de toutes les activités réalisées en ligne. (9, Reingold)

1.1.4 Le règne de l'amateur

Les nouveaux supports d'opinion font surgir un individu producteur de contenu. Sur internet les journalistes n'ont plus le monopole de l'information. Le lectorat est devenu est extrêmement volatil puisqu'il suffit d'un click pour changer de site. Les lecteurs fournissent de l'information en envoyant leurs vidéos aux sites ou bien entrent en concurrence directe avec les organes de presse en alimentant leur blog très régulièrement. (17, Club Sénat)

On peut y voir une opportunité démocratique car l'individu a les moyens de s'exprimer et de construire une opinion collective par les échanges en ligne, mais aussi un risque de manipulation par des groupes d'opinion.

Le Club Sénat conclue son rapport en recommandant de « *favoriser par tous les moyens la professionnalisation et la promotion des acteurs précurseurs de ce domaine, en particulier les petites structures (revues, maisons d'édition, structures de presse ou producteurs audiovisuels) ou les individus (journalistes indépendants, bloggeurs, professionnels-amateurs, etc.).* » (17, Club Sénat)

Sur le net l'information n'est plus l'apanage des journalistes. « *Une certaine minorité active sur l'internet, héritière des bourgeois encyclopédistes du XVII° siècle, peut même déjà se*

[7] Les hyper connectés sont parmi nous – l'atelier BNP Parisbas 15/15/08
[8] Réputation d'une personne sur internet

passer de journalistes, puisqu'elle sait de manière autonome, sans avoir besoin de médiateurs institués, obtenir l'information personnalisée qui lui convient. C'est le principe paradoxal de l'auto-médiation[10] *»* (44 Pélissier)

Le journaliste ne peut plus se placer comme celui qui révèle ce qu'il sait. Cependant son originalité sociale n'est pas détruite pour autant, il lui faut trouver un autre positionnement.

1.1.5 La communauté du partage.

Dans l'espace de concurrence que permet internet, l'information est perçue comme substituable et sa valeur s'effondre. Les informations traitées, validées analysées sont en concurrence avec des produits bruts. Le web 2.0 repose sur l'utopie du partage. Elle est réalisée au premier niveau par les communautés informatiques qui mettent en commun leurs réalisation et garantissent le respect du principe de partage par la licence Open source.

L'apparition d'internet dans le champ de l'information tend à brouiller les signes distinguant l'information au service de l'intérêt général et l'information au service d'intérêts particuliers, qu'ils soient à but commercial ou politique. (44, Pélissier)

Dans ce contexte tous les professionnels de l'information, qu'ils soient spécialisés dans son analyse (journalistes) ou son organisation (documentalistes) doivent réinventer leur rapport à l'utilisateur. Leur originalité sociale leur permettra de s'adapter à la nouvelle donne mais pour ne pas subir ils doivent accepter le changement et en devenir moteur.

1.2 Impacts dans le monde de l'entreprise

L'évolution qui touche la vie sociale à bien entendu des effets sur la vie des entreprises, et au premier chef celles qui occupent l'espace de la médiation culturelle.

1.2.1 Renouvellement des modèles économiques

1.2.1.1 Economie de la culture

Le droit d'auteur est un ensemble de règles qui permet d'attacher une création de l'esprit à son auteur sur deux plans différents : ne pas déformer l'œuvre et lui garantir l'exploitation

[9] Voir à ce sujet l'article de Bruno Texier « sites : surveillez votre e-reputation » Archimag, juin 2008. <http://archimag.com/fr/accueil-archimag/magazines/archimag-n215/outils/favoris-e-reputation.html>

[10] L'auto-médiation est un concept inventé par le journaliste JL Weissberg, qui se défini comme l'alliance de l'autosuffisance et de l'automatisation de la médiation.

commerciale. La dématérialisation des documents facilitant grandement la copie de tout ou partie d'une œuvre, le droit d'auteur est devenu plus difficile à faire respecter.

Ceci a pour conséquence de mettre la paternité des auteurs en danger et de créer un manque à gagner dans toute la chaîne des intermédiaires qui permettent la diffusion des œuvres culturelles. Les auteurs tentent de protéger leur paternité en créant des équivalents aux licences Open source de l'informatique (mouvement Open Access des publications scientifiques) mais les rétributions financières sont toujours absentes.

Tout un pan de l'économie se trouve en difficulté. Les entreprises culturelles traditionnelles (éditeurs, producteurs, diffuseurs) qui avaient basé leur existence sur la vente des informations cherchent de nouveaux modèles économiques pour assurer leur rentabilité et survivre.

1.2.1.2 Les enjeux de la mémoire

Dans cette économie dématérialisée les coûts de stockage ont fortement diminué. La disparition de cette contrainte de coût permet de laisser grossir la quantité d'information stockée sans se poser de question sur son utilisation future. Mais même si ce coût à diminué on arrive toujours à dépasser la capacité de stockage. L'exemple des boites mail est parlant, qui jette ses messages quotidiennement ? Quand la boite est pleine on n'a plus le temps de faire le tri, alors il ne reste qu'une solution : tout jeter.

C'est le danger de ce qu'on appelle l'infobésité : l'information pertinente est noyée dans l'océan des informations sans intérêt. Non anticipé le traitement de l'information devient impossible. Si on ne capitalise pas sur les actions antérieures, chaque nouveau dossier repart à zéro.

Des réflexions autour de la notion de capital immatériel[11] rappellent que la valeur d'une entreprise est aussi issue des informations quelle détient. Nul doute que les motivations patrimoniales auront un impact positif sur la prise en charge de l'information dès sa naissance.

1.2.2 Réinventer la relation client

Eric Sutter résume ainsi les changements induits par les technologies de l'information et de la communication :Pour l'usager, le vecteur électronique permet d'accéder à une gamme de

[11] Le capital immatériel est composé de tous les constituants de l'entreprise qui ont de la valeur mais qui ne figurent pas dans son bilan : les clients, les brevets, les marques, le capital humain, le système d'informations...

ressources informationnelles bien plus étendue qu'auparavant, permettant le cas échéant de court-circuiter l'offre de proximité traditionnelle. Il offre aussi des fonctionnalités nouvelles : possibilité d'accès 24h sur 24, interactions dans le processus de recherche, accès intégré au poste de travail, lien entre le signalement et les le document complet, extraction, etc., autant de progrès techniques et fonctionnels générant de nouvelles exigences : « puisque tel fournisseur est en mesure d'offrir ce type de service, pourquoi ne l'offrez vous pas ? » Tout progrès rend obsolètes les offres existantes, pour le prestataire cela implique de rester dans la course, concevoir son offre en terme de vecteur d'accès et de diffusion, pour les deux parties cela induit un réajustement des rôles respectifs : une foi appropriées ces technologies, l'usager dispose du même niveau d'expertise que le professionnel de l'information-documentation, voire une expertise plus grande vis-à-vis de l'exploitation de certaines ressources spécialisées. Mais inversement le professionnel de l'information-documentation peut accompagner l'usager dans sa quête et la qualification de nouvelles ressources informationnelles.

Cette situation à deux conséquences principales :

La population utilisatrice d'informations et de connaissances augmentant et devenant plus solvable (les organisations sont prêtes parfois à payer très cher une information vitale), un nombre croissant de prestataires apparaissent sur le marché de la fourniture d'informations plus ou moins traitées. Parallèlement, les organismes tendent à se doter de dispositifs internes plus ou moins structurés ou développés de collecte, de traitement ou de gestion de l'information.

Dès lors le client ou l'usager, demandeur d'information, dispose d'une possibilité de choix et, comme le consommateur que nous sommes à un moment ou un autre de notre existence, il se tourne vers le « fournisseur » ou le « vecteur » qui lui semble offrir le service paraissant répondre, parfois après une évaluation trop sommaire, au mieux à ses besoins ou à ses exigences (le plus proche, le plus rapide, le plus complet, le plus efficace, le moins cher, etc.) consciemment ou non.

Les activités de gestion de documentation, d'information ou de connaissances sont désormais en situation de concurrence vraie ou fausse. (54, Sutter)

1.2.3 Polarisation des acteurs de l'entreprise

1.2.3.1 La tentation du tout technologique

Les technologies ont le vent en poupe. Les décideurs sont séduits par l'attrait de la modernité.

Dans les organisations, la solution technique est privilégiée par les décideurs car elle répond à des objectifs de rationalisation. Mais cette logique est aveugle aux investissements humains qui sont pourtant nécessaires pour qu'un nouvel outil soit efficace. Dans un monde du travail profondément modifié par l'élargissement des activités de recherche d'information à tous les acteurs de l'entreprise, la mise en place d'une politique globale de management de l'information se heurte pour un temps encore aux disparités et concurrences entre services de l'entreprise. (76, Guyot)

Les auteurs alertent sur les dangers de l'implémentation d'un système mal pensé. (13, Touitou)

Andrew Keen termine son essai en rappelant que *« la technologie en soi n'est pas gage de génie. Sa seule vertu est de nous donner de nouveaux outils pour exprimer notre créativité*. » (7, Keen, p.289)

1.2.3.2 Les freins à l'adoption de la technologie

Toutefois de nombreuses entreprises restent peu réactives face à la diffusion des nouvelles technologies. Le blog « Demain tous journalistes[12] » recense plusieurs raisons à cet immobilisme : mythe de l'internet « poubelle », peur de certains cadres de voir leur métier évoluer vers des compétences qu'il ne maitrisent pas, patrons à l'ancienne amputés de leur intuition, modèles économiques instables, droits d'auteurs en suspends, présence de nombreux « placardisé » dans les services internet, début de prise en main sauvage par les services commerciaux sans réflexion de fond sur les objectifs pour l'organisation…

1.2.4 Impact dans la sphère de l'emploi

1.2.4.1 L'emploi fragilisé

On constate un mouvement général de précarisation de l'emploi qui n'est pas le fait des technologies mais qui les utilise comme un moyen. Les pratiques de réingéniering ont comme conséquence l'externalisation des activités qui ne sont pas le cœur de métier de l'entreprise (le transport de marchandise pour une usine de chaussures par exemple).

Les prestataires qui prennent en charges ces activités sont plus exposés aux fluctuations de l'économie, pour durer ils doivent conserver une certaine souplesse dans leur structure. Ceci se traduit sur le marché de l'emploi par une précarisation des contrats.

Le sujet pose un problème social qui cherche de nouvelle solutions, à coté de l'emploi à durée déterminé (missions et CDD) on teste des contrats plus sécurisants pour les salariés (temps partagé, portage salarial). Ce mémoire n'est pas le lieu ou l'on peut développer le

[12] <http://benoit-raphael.blogspot.com/2008/03/presse-sur-le-web-pourquoi-les.html>

sujet mais il est important de signaler ces initiatives pour donner une vision actuelle et globale de l'univers entrepreneurial.

1.2.4.2 Partage du temps

Les frontières du temps sont donc de plus en plus mouvantes. Les outils de mobilité permettent à la vie professionnelle d'entrer dans le temps habituellement réservé aux activités sociales et familiales. Le temps de travail s'étire, le travail se nourri des réseaux et la frontière entre travail et vie privée devient plus floue.

1.2.4.3 Des métiers redéfinis.

Les technologies ont ajouté de nouveaux besoins aux compétences attendues par les employeurs. Une étude[13] ciblant les offres d'emploi dans le métier des technologies de l'information à montré que les profils recherchés sont encore très mouvants. Le métier n'est plus attaché à un individu, il est partagé entre les dimensions individuelle et organisationnelle. Les métiers de l'information scientifique et technique qui étaient auparavant spécialisés en un domaine évoluent vers des fonctions de passerelle entre les métiers. Les auteurs ont défini quatre territoires d'activité au travers des offres d'emplois du domaine :

1. Gestion des connaissances, veille et intelligence économique
2. Création de contenu multimédia
3. Commerce électronique
4. Monitoring de systèmes et de travail coopératif

Les candidats doivent réunir plusieurs compétences issues de ces domaines avec au minimum une double compétence. (27, Dumas, Bertacchini)

> Dans une entreprise fragilisée, le professionnel de l'information doit inventer une nouvelle relation à sa hiérarchie, la dématérialisation multiplie ses domaines d'action mais ils sont moins visibles. La mise ne place d'une politique de gestion de l'information ne va pas de soit, elle doit être démontée et s'adapter en permanence à la position particulière de l'entreprise dans son marché.

[13] (27, Dumas, Bertacchini)

2 Les acteurs d'une entreprise de presse ?

2.1 Nature et fonctions de la presse

« La presse est une véritable industrie consommant une abondante matière première, exigeant de lourds investissements mobiliers et immobiliers, employant de nombreux salariés, journalistes et diffuseurs… Sous une présentation permanente, identique et facilement identifiable, chaque numéro renferme un contenu original, régulièrement renouvelé ». (15, Albert, p. 32)

Le prix de vente des publications n'est pas à la hauteur de son prix de revient car elles sont vendues deux fois. Le premier public est le lectorat qui achète le périodique, et le second est constitué des annonceurs qui achètent un accès à l'ensemble du lectorat en plaçant des annonces publicitaires dans les pages.

L'intérêt du lecteur est lié au contenu immatériel sans s'attacher au support qui est souvent jeté après la lecture, le lecteur achète un produit et consomme un service. Les fonctions sociales de la presse composent un premier niveau de compréhension des attentes du lecteur :

- **Information** : transmission, explication et commentaire des nouvelles. Cette fonction aide le public a se faire une opinion.
- **Documentation** : fourniture de faits concret, remise à jour des connaissances. Cette fonction est un auxiliaire de la formation.
- **Renseignement** : services pratiques, utiles à la vie quotidienne.
- **Distraction** : textes et illustrations permettant la détente, l'oubli du monde extérieur.
- **Intégration sociale** : diffusion de valeurs par le dialogue entre l'individu et les groupes qui composent la société globale.
- **Thérapie psychologique** : on parle de défoulement des passions, compensation des frustrations et d'occasions de rêve. (15, Albert, p. 35)

Pour Pierre Albert, la presse professionnelle fait partie de la presse de documentation au même titre que la presse administrative et la presse de culture, elle se caractérise par un

journalisme de service qui transmet des connaissances ou des renseignements par opposition à la presse d'information ou de divertissement. (15, Albert, p.177)

Mais l'anthropologue Eliane Daphy[14] montre que cette presse est aussi un relai d'information pour des réseaux affinitaires discontinus dans le temps et l'espace. On y met en avant les hommes et les mouvements de capitaux y sont décrits avec le vocabulaire de la parenté. Ceci réintroduit des logiques psychologiques la ou on les attendait pas. (18, Daphy)

2.2 Le secteur de la presse en France

2.2.1 Bonne santé de la presse professionnelle

Contrairement aux autres secteurs de la presse écrite qui connaissent une érosion régulière du lectorat, la presse professionnelle semble encore préservée dans une conjoncture de baisse du lectorat et de diminution des recettes publicitaires. Après une légère baisse en 2001 et 2003, le chiffre d'affaires du secteur est resté relativement stable. La bonne tenue des abonnements lui permet de résister à la baisse de revenus publicitaires qui est toutefois moins marquée que dans les autres secteurs. Les lecteurs de la presse professionnelle ont l'habitude de payer pour une information de qualité et ceci protègera le secteur de la concurrence des gratuits et de l'internet tant que la qualité éditoriale restera irréprochable. Ce lectorat captif[15] a d'ailleurs accepté des hausses du prix de vente qui contrebalancent les premiers effets de la diminution générale de la diffusion. Malgré tout la presse professionnelle reste le secteur le plus dépendant des recettes publicitaires, avec seulement 48% de chiffre d'affaire total réalisé via la vente au lecteur (22, Sonnac).

Cette dépendance est visible dans le ton utilisé dans cette presse. On décrit deux modèles opposés. Le premier se posera comme un relai de communication des industriels, une vitrine des produits existants. Le second représentera le consommateur expert indépendant du milieu industriel. Le point de vue sera plus distancié de l'actualité, les produits présentés étant rassemblés autour d'un besoin fonctionnel, « un problème auquel est confronté un usager ». (37, Akrich) Ce modèle correspondant à l'état d'esprit de l'amateur expert que nous avons vu au chapitre précédent on peut lui prédire un avenir positif.

Les domaines habituels de diversification de la presse professionnelle sont la formation et les salons. Les investisseurs développent des portefeuilles de publications cohérents sur des secteurs complémentaires afin de réaliser des économies d'échelle et proposer une offre plus large aux annonceurs. (24, Xerfi)

[14] E. Daphy. Je l'ai lu dans « Usine nouvelle », pour une analyse des fonctions sociales de la presse professionnelle. 1987. Journées d'études du 12 décembre 1987

[15] En 2005, plus de 94% des numéros sont vendus exclusivement par abonnement [N Sonnac, économie de l'information]

2.2.2 Les déclinaisons de la presse écrite sur internet

Commercialement parlant, les déclinaisons de la presse professionnelle sur internet jouent la carte de la qualité et de l'exclusivité. L'extrême spécialisation permet de vendre l'information alors qu'ailleurs ont tend de plus en plus à la proposer gratuitement. De gros efforts sont réalisés par les éditeurs pour faire de leurs sites respectifs, le portail de référence sur le secteur professionnel qu'ils représentent. Pour réussir ils mettent en œuvre des outils directement opérationnels et des informations clé, comme le cours des matières premières, la législation en cours ou les dernières innovations techniques.

Le secteur de l'économie numérique à d'ailleurs donné naissance a des « pure players »[16] comme Benchmark group qui publie le Journal du net. (24, Xerfi)

Afin d'écarter le risque de cannibalisation du magazine papier par sa version internet, la tendance va vers une complémentarité des deux supports. Cette capacité à appréhender l'intégralité des supports (web, papier, mobile, e-paper) comme les composants d'un média est nommée le « cross-média ». L'internet ayant dans ce cas l'énorme avantage de s'affranchir du coût de fabrication et de transport du support papier. La continuité et l'interactivité de la relation au lecteur sera apportée par le web, tandis que le papier restera l'étalon valorisé par son complément numérique. (16, Boutet)

2.3 Les métiers et leurs compétences

Le cœur de métier d'une entreprise de presse est bien évidemment la production de contenu donc l'activité de la rédaction mais il ne faut pas oublier les fonctions support sans qui la fabrication du journal serait impossible. Ces fonctions existent dans d'autres domaines et sont relativement stables d'un domaine à l'autre.

2.3.1 Les fonctions de direction

Le directeur comme le rédacteur en chef assument la responsabilité de la publication. Ils sont aussi les managers de leur équipe et les représentants de leur organisme pour les pairs ou les institutions.

2.3.1.1.1 Manager

À la tête de l'équipe rédactionnelle, le rédacteur en chef est le garant de la ligne éditoriale du média pour lequel il exerce. Il réfléchit à la mise en page de la publication en organisant et en positionnant des articles et des illustrations. Puis il donne son aval sur le contenu rédactionnel et visuel, veille au ton des papiers ou des flashs infos, insuffle une orientation

[16] Un pure player est un site internet qui est sa propre raison d'être, contrairement aux sites adossés à des groupes de presse.

politique ou une neutralité de style. C'est lui qui dirige les conférences de rédaction, qui choisit le titre de la une, qui détermine les sujets et qui répartit le travail. Enfin il relit les copies. (45, ONISEP)

En plus de la fabrication concrète du journal le manager doit gérer les plannings de présence et fidéliser les équipes. Il est amené à trancher rapidement et imposer ses décisions mais il doit également faire preuve d'un réel sens du contact pour apaiser les conflits et gérer son équipe de rédacteurs.

2.3.1.1.2 Contrôler la gestion et développer une vision à moyen terme

En relation étroite avec la direction, il veille au respect des budgets et des délais, établit les plannings et participe à l'élaboration des stratégies marketing et publicitaires.

Les fonctions de direction demandent des compétences financières, juridiques

2.3.1.1.3 Trouver des alliances

Défendre l'image du journal relève enfin des fonctions de direction. Il cherche à développer la notoriété de son titre auprès de différents milieux (politiques, économiques, diplomatiques, culturels, publicitaires, médiatiques).

2.3.2 Les fonctions commerciales :

Pour les annonceurs, la valeur d'un magazine tient à la qualité de son lectorat. Les publications techniques et spécialisées dont le lectorat restreint est très homogène sont évidemment très recherchées par les annonceurs spécialisés (15, Albert, p.97).

Les deux grands métiers de la fonction commerciale dans une entreprise de presse sont les métiers de la publicité et les métiers du marketing client, ils diffèrent par la cible commerciale qu'ils visent : le premier s'intéresse aux annonceurs et le second aux lecteurs.

Le chef de publicité est chargé de vendre aux annonceurs l'espace publicitaire du support pour lequel il travaille, en fonction du positionnement de l'entreprise il peut participer à la réflexion stratégique et à la construction d'un plan média. Dans la presse écrite il commercialise des pages de publicité, sur le web ce sont des bannières. Il constitue son portefeuille d'entreprises (annonceurs, agences médias) et prospecte de nouveaux annonceurs. Selon les cas le chef de pub peut se spécialiser sur un secteur particulier (automobile, édition musicale, agroalimentaire...) ou assurer la promotion d'un ou de plusieurs supports.

Le responsable de la promotion des ventes élabore une stratégie de séduction du consommateur. Il utilise pour cela des moyens très divers : envoi de coupons de réduction, offres groupées, création d'événements sur les surfaces de vente, organisation de concours ou de conférences de presse... Destinées à augmenter les ventes, ces opérations ne doivent rien au hasard : s'appuyant sur des études de marché, elles sont définies en accord avec les services marketing et publicité.

A la fin d'une campagne de ventes il examine à la loupe les résultats enregistrés, analyse les écarts avec les objectifs qui avaient été fixés au départ et prend les mesures correctives qui s'imposent. Il traque le grain de sable qui a pu se glisser dans les rouages de la machine à doper les ventes. Il sait reconnaître ses propres erreurs et se remettre en cause. (45, ONISEP)

L'objectif commun de ces métiers est de fidéliser les partenaires commerciaux et de trouver de nouveaux clients potentiels. Ces métiers demandent des qualités de négociation et diplomatie mais aussi un sens de l'organisation avec une grande rigueur dans le suivi des budgets et des délais.

2.3.3 Journalistes

« *La notion de journaliste recouvre un éventail de pratiques professionnelles très large et dans le détail elle est aussi floue que celle d'enseignant ou de commerçant* » (15, Albert, p. 68)

2.3.3.1 Un statut à part

En 2007 le syndicat national des journalistes (SNJ) compte 37 000 titulaires de la carte de presse dont 20% sont des pigistes. Ce taux élevé est à majorer du fait qu'une partie des pigistes n'a pas accès à la carte de presse car il faut tirer la majeur partie des ses revenus de cette activité pour être reconnu. Les pigistes non titulaires peuvent être des non journalistes qui apportent leur expertise dans un domaine particulier ou des pigistes occasionnels qui tirent la majorité de leurs revenus d'une activité complémentaire. Les correspondants sont des journalistes pigistes qui sont implantés dans un lieu éloigné de la rédaction principale. Le journaliste titulaire d'un poste sera amené à traiter tous les sujets traité par l'organe de presse qui l'emploie car l'actualité n'a pas la même intensité pour chaque domaine tous les jours. La rédaction[17] occupe 15 à 20% des coûts dans une

[17] La rédaction est l'ensemble du personnel rédactionnel, placé sous l'autorité du rédacteur en chef.[Grand dictionnaire terminologique]

entreprise de presse[18]. L'objectif de réduction des coûts passera donc par un plus grand recours aux pigistes car ils permettent une grande flexibilité. (38 Aubert)

2.3.3.2 Activités

La mission essentielle du journaliste consiste à **transmettre une information** sur n'importe quels sujets et support, en la rendant compréhensible et accessible à divers publics (lecteurs, auditeurs, téléspectateurs, internautes...). Le journaliste est donc d'abord un rédacteur, y compris dans l'audiovisuel. En effet, un journal radio ou télé est rédigé avant d'être lu au micro. (45, ONISEP)

2.3.3.2.1 Veille permanente

Son métier demande une connaissance de base des sujets sur lesquels il est amené à travailler. Sa première tache va être de **collecter et traiter l'information**. Dépêches, enquêtes, reportages, interviews... autant de moyens de recueillir l'information. Pour préparer un article, le journaliste se documente, observe minutieusement les faits, décortique l'actualité et utilise toutes ses connaissances pour en retirer un commentaire pertinent. Selon les cas, il peut être spécialisé (en politique intérieure, sport, société.) ou bien polyvalent.

C'est donc un impératif professionnel d'être en veille permanente. Comme leur nom l'indique, les rédactions sont les principales destinataires des communiqués de presse. En parallèle les journalistes utilisent leur réseau personnel pour obtenir les informations inédites ou contradictoires.

Pour ne rien rater de l'actualité les rédactions sont très souvent abonnées à des agences de presse qui fonctionnent en push ou bien à des bases de données d'actualité qui fonctionnent en push, permettant aussi de paramétrer des alertes personnalisées sur un sujet déterminé.

Quel que soit le support, le journaliste doit **respecter quelques règles de base**. Par exemple, vérifier ses sources et ses informations, choisir un angle (approche originale d'un sujet) et hiérarchiser les informations.(45, ONISEP)

2.3.3.2.2 Choix des sujets

L'acte premier du journalisme n'est pas la rédaction : c'est la sélection préalable faite dans la matière immense de l'information reçue. Ce choix dépend de l'importance du sujet mais avant tout de l'intérêt qu'il peut avoir pour le lecteur. (règle de proximité) Le thème seul ne permet pas de construire un article, pour constituer un sujet il faut lui associer un angle

[18] Nadine Toussaint Desmoulains. L'économie des médias, PUF, collection Que sais je ?,

c'est-à-dire définir une problématique. C'est une étape de réflexion qui peut se dérouler un solo ou bien sous la forme d'une discussion avec un témoin, un expert ou un autre journaliste. Ce travail est parfois finalisé avec toute l'équipe lors de la conférence de rédaction.

Cette fonction de choix pose le journaliste en **distributeur de notoriété**. L'exigence de validation des sources utilisée est donc primordiale, car le journaliste met en danger son entreprise s'il diffuse une fausse nouvelle (15, Albert). Ce risque est démultiplié par le fait que le journaliste doit travailler vite, pour pouvoir suivre le flux de l'information.

2.3.3.2.3 Produits proposés

L'éventail des écrits est très large et plus un article fait appel à la subjectivité, plus il est jugé gratifiant par celui qui l'écrit. L'éditorial est un article écrit par une personnalité importante du journal et engageant la responsabilité morale de l'équipe tout entière. La chronique propose un commentaire sur un sujet particulier. La critique est l'appréciation d'une œuvre d'art ou d'un ouvrage de l'esprit, etc. Le courrier est une rubrique composée d'informations qui sont, ou sont censées être, reçues par la poste. Le reportage est une forme accomplie du journaliste d'investigation qui associe interview, et consultation de sources documentaires. Il est constitué d'un article ou d'une série d'articles d'information, dont les éléments ont été recueillis sur le lieu même de l'événement, soit pendant le déroulement de celui-ci, soit de la bouche de témoins directs. C'est la forme éditoriale la plus coûteuse, c'est donc celle qui est le plus en danger dans un contexte de réduction budgétaire. (Grand dictionnaire terminologique)

Certains analystes considèrent que l'argument d'une technique journalistique est largement surévalué car le langage humain étant la matière première du journaliste son interprétation laisse une grande part à l'intuition. (44, Pélissier)

Le secrétaire de rédaction[19] intervient surtout en bout de chaîne, une fois que l'article est écrit. Il a pour mission de rendre les articles d'un journal lisibles, compréhensibles, attrayants et leur donner l'importance qu'ils méritent sur la page. Il se pose les mêmes questions que les lecteurs. Garant de la forme et du fond, il veille à la clarté des propos. Ainsi, il peut remanier un article mal construit ou couper un article trop long. À lui de détecter et de corriger les coquilles[20], les fautes d'orthographe ou de syntaxe. Enfin, il s'occupe de la titraille (titre, intertitres, chapeau...) et légende les photos. Le SR participe aussi à la conception de la maquette. À lui de calibrer le texte (en nombre de caractères et

---

Paris, 1992 cité par (38, Aubert)

[19] Personne qui, sous l'autorité du rédacteur en chef, est responsable du contenu et de la forme d'un journal, d'une revue, d'un magazine. [Grand dictionnaire terminologique]

d'espaces) et de choisir les polices (types de caractères) et les corps (taille d'un caractère) dans lesquels doivent être composés les textes. (45, ONISEP)

2.3.3.3 Une identité à part

Le journaliste est au croisement de plusieurs univers : univers littéraire, gestion de l'information, publicité, technologie. Ces professions qui ont fonctionné de façon concomitante deviennent petit à petit des fournisseurs d'informations au même titre que les journalistes. Ceux–ci ont construit une identité qui repose sur des mythes : « objectivité de l'information », « recherche de l'intérêt public », « quatrième pouvoir »…

L'arrivée de l'internet promeut un nouveau style de journalisme[21]. L'information n'est plus présentée de façon linéaire, la démonstration est remplacée par la fourniture d'éléments atomisés que le lecteur peut voir de façon incomplète ou désordonnée. La subjectivité du journaliste se déplace vers l'étape amont de l'écriture, celle du recueil et du tri des informations. Parallèlement se développe un service après-vente de l'écrit, l'article devenant le prétexte à la construction d'un échange avec le lectorat, par le biais des commentaires en ligne, on parle alors de journalisme participatif. Philipe Clerget, le président de Presse Pro, l'association pour la promotion de la presse professionnelle, s'exprime à ce sujet[22] : « *Idéalement le journaliste professionnel devra désormais être capable d'écrire un article aussi bien sur papier que sur le Web, d'animer des tables ronds, des évènements, d'être sollicité pour des émissions de radio ou de télévision, etc* »

2.3.4 Autres fonctions support

Les **secrétaires et assistants** sont les interlocuteurs incontournables de l'entreprise. Elles sont chargées des démarches administratives relatives à l'organisation de l'équipe à laquelle elles sont rattachées. Elles assurent souvent des fonctions d'accueil, de classement, d'organisation de voyages. L'informatisation des services a déchargé la secrétaire de tâches basiques de bureautique. Elle est plus disponible pour jouer pleinement son rôle d'organisatrice, depuis la gestion d'agendas jusqu'à la préparation de réunions de travail, de déplacements, de colloques ou de salons. *« De nos jours une multitude de métiers périphériques partagent des activités communes avec les secrétaires. En outre les utilisateurs (patrons, collaborateurs) prennent eux-mêmes de plus en plus en charge certaines tâches de secrétariat. Les secrétaires assurent alors davantage un rôle de*

---

[20] Faute typographique [Grand dictionnaire terminologique]

[21] Voir à ce titre le livre de Joel Ronez. L'écrit web, traitement de l'information sur internet. 2007, Paris, CFPJ éditions. ISBN 978 2353070053

[22] <http://stategies.fr/archives/archive_print.php?num=1418&art=page_35470

centralisateur, de régulateur de flux d'information, de relais dans la transmission de l'information et la mise en réseau et de premier niveau de renseignements. » [Grossens, …, p 56]

Les **chargés d'étude** sont présents dans les plus grosses sociétés, leur rôle est *« d' analyser les informations internes et externes collectées, de les comparer avec les informations déjà collectées auparavant ou avec des éléments de connaissances détenus par ces mêmes acteurs de par leur formation ou leur expérience, pour en déduire une nouvelle connaissance utile à l'organisation »* (54, Sutter, p80)

Le **documentaliste de presse** ne se différentie pas beaucoup de tous types de documentalistes qui ont déjà fait l'objet de nombreuses études. On résumera que sa maitrise des techniques et outils de gestion de l'information en font une aide pour les journalistes à qui il font gagner un temps précieux dans la recherche d'informations précises.

« Ce documentaliste spécialisé travaille au sein de la rédaction d'un journal. Il est au service des journalistes et doit leur réunir la documentation nécessaire à la rédaction d'un article. Il lui faut donc souvent travailler dans l'urgence. De plus, il devra alimenter les banques de données accessibles aussi bien à la rédaction qu'au public. Cette tâche exige une veille régulière de l'actualité nationale et internationale. » (26, CEDIS)

L'expertise traditionnelle des documentalistes repose sur leurs méthodes. L'abondance d'information ayant démultiplié les besoins de gestion et d'organisation, les industriels du logiciel ont développé de nouveaux outils qui permettent de répondre à des objectifs de productivité pour les tâches les plus simples. Mais ce besoin augmentant chaque jour d'avantage, les investissements dans les nouvelles technologies vont croissant, permettant ainsi de trouver des réponses automatisables à des questions de plus en plus complexes. Dans le cadre d'une documentation « techniquement assistée » le recours à un professionnel de l'information sera limité dans le temps : gestion de projet et mise en place des outils. S'il veut imposer sa présence tout au long de l'activité de l'entreprise il doit élargir son domaine de compétence et renouveler son offre. Ce nouveau positionnement ouvre de nombreuses perspectives mais demande de rester en alerte et de se remettre en question. C'est le d'ailleurs le conseil que diffusent les chercheurs en sciences de l'information :

« Il importe qu'ils suivent attentivement ces évolutions et les considèrent comme des défis et surtout, comme des occasions de repositionner leurs prestations et de reconsidérer le place du savoir dans notre société. Pour eux, c'est aussi l'occasion de réfléchir en termes de complémentarité et non plus d'autorité culturelle, de décrypter les conditions dans lesquelles un grand nombre de connaissances sont désormais produites, et de jouer le rôle pédagogique qu'on attend d'eux. » (5, Guyot)

Si posséder une vision globale est un atout pour la conception de produits adaptés, n'oublions pas que ce qu'attend le dirigeant d'entreprise ce sont des actions concrètes et mesurables faisant avancer l'organisation.

Comment trouver ces pistes ? Nous proposons d'utiliser la propre méthode des dirigeants d'entreprise commerciales, elle a le double intérêt d'utiliser des concepts qui leur sont familiers et de permettre une prise de décision éclairée. Nous allons donc parler de la méthode marketing. Plusieurs auteurs ont travaillé sur ses concepts et leur adaptation aux fonctions de gestion de l'information.

3 Le management proactif

Dans le contexte que nous avons décrit, l'enjeu pour le professionnel de l'information et de la documentation est donc un enjeu de survie. Pour maitriser la situation et non la subir, il lui faut trouver sa place en collaboration avec les autres professionnels et démonter sa valeur ajoutée pour l'organisation. La démarche volontariste est une démarche globale qui se fonde sur des échanges du général au particulier, car les décideurs attendent avant tout des éléments concrets, directement exploitables sur le terrain et mesurables. Pour cette raison nous parlons de management proactif, il s'agit bien d'avoir une démarche globale qui permet d'anticiper les risques et menaces pour en tirer des opportunités. Nous allons donc présenter les concepts de base du management de l'information, pour introduire ensuite la méthode marketing, et enfin monter en quoi elle s'enrichit d'une posture créative.

3.1 Les concepts en jeu

Le vocabulaire issu des sciences de gestion est couramment utilisé dans nos milieux professionnels. Ces termes ne sont pas spécifiques aux sciences de l'information, et leur large spectre peut désorienter le lecteur. Les auteurs nous éclairent sur la portée des principaux concepts du management adaptés à notre sujet.

3.1.1 Management de l'information

Eric Sutter[23] distingue trois pôles dans le management de l'information :

- La gestion de la documentation, liée aux supports à la matérialité.
- La gestion de l'information à proprement dite, elle laisse une part à la subjectivité (donner du sens aux informations) c'est le domaine de l'analyse, de la veille, de l'intelligence économique.
- La gestion des connaissances, partant d'une base tout aussi immatérielle, elle structure et capitalise les savoir-faire.

Ces trois pôles se complètent et doivent être structurés par une direction commune, une vision globale de la problématique informationnelle de l'entreprise. « *Le management de l'information est au service de la stratégie de l'organisation. Il relève principalement des sciences de l'organisation.*» (54, Sutter, p17)

[23] 54, Sutter

Attention dans les entreprises on parle souvent de management des systèmes d'information (les outils) qui ne sont en fait qu'une composante du management global de l'information.

3.1.2 Le marketing

Le marketing n'est pas un mot facile a utiliser dans les tous les univers. Il promène avec lui des connotations mercantiles (recherche de profit immédiat) qui peuvent heurter les convictions éducatives d'une partie des professionnels de l'information. Le marketing ne se réduit pas à une technique de vente, la méthode que nous allons présenter plus loin permet de construire des réponses concrètes aux questions quotidiennes relative à la mission du documentaliste dans un contexte donné.

On peut approcher le terme en disant que « le marketing est à la fois un état d'esprit, une méthode et un ensemble de techniques permettant de conquérir puis de conserver une clientèle rentable. »[24] L'état d'esprit dont parlent les auteurs est un préalable qui doit être partagé par tous les acteurs de l'entreprise. « *Avoir l'esprit marketing revient non seulement à s'adapter à des besoins exprimés par les usagers, mais à être en mesure de déceler ceux non exprimés et les désirs latents.* » (49, Ibnlkhayat). La satisfaction efficace des besoins est donc un travail à long terme qui n'est pas centré sur le profit immédiat mais sur la construction d'une relation durable avec les usagers. IL s'agit de rapprocher l'organisation de son environnement.

Il apparait clairement que les confusions entre marketing et publicité sont extrêmement réductrices bien quelles soient tout aussi répandues. J'ai pour ma part expérimenté l'incompréhension d'un journaliste expérimenté devant la création d'un service marketing dans un service public, prétextant que le statut de l'organisme était en totale contradiction avec des objectifs commerciaux.

3.1.3 Le besoin

« *Le concept de besoin est constitué d'un triptyque besoin, désir et demande.* » (49, Ibnlkhayat, p. 15). Le besoin exprime un manque. Quand une personne manque d'information pour analyser une situation, prendre une décision elle à un besoin d'information. La grande difficulté sera pour elle d'identifier ce qui lui manque, de transformer ce manque en mots.

Le désir est une expression du besoin, une envie qui n'est pas encore traduite par des mots. La demande est la question telle quelle est formulée par une personne pour exprimer son besoin. En réponse à ce besoin on va proposer un produit ou un service.

[24] A. Ollivier et R. de Maricourt cités par N Ibnlkhayat (référence 49 dans la bibliographie)

3.1.4 Le produit et le service

Le produit désigne une concrétisation de l'offre proposée pour satisfaire un besoin. Il peut prendre différentes formes, ce peut-être un objet ou un service. Dans le cas d'un objet il est couramment accepté que sa valeur soit issue du service qu'il rend (valeur d'usage). Quand on parle d'un service il faut prendre garde à la polysémie du mot, on parle ici d'un bien immatériel fourni à la demande d'un client. (49, Ibnlkhayat)

3.1.5 La valeur et le cout

La valeur est pour l'usager d'un service d'information relative au taux de satisfaction de ses besoins permise par le produit ou service qu'on lui propose. Le coût est ce qu'il doit donner pour obtenir ce produit, c'est-à-dire l'effort que cela lui demande. Pour choisir parmi plusieurs produits il va comparer les coûts et valeurs de chacun.

Dans le contexte de l'information les coûts sont rarement supportés en intégralité par le consommateur final. Les bibliothèques ou centres de documentation sont financées par leur organisme de tutelle, les journaux en partie par les annonceurs, les échanges ne sont donc pas forcément monétaires. Nous avons vu plus haut que la tentation est grande de ne plus payer le produit informationnel en laissant la collectivité supporter le coût de fabrication.

Pour que l'échange ait lieu il est indispensable que deux parties ayant chacune quelque chose à proposer se rencontrent. Nous sommes bien dans un environnement de marché. (49, Ibnlkhayat)

3.1.6 Marketing mix et servuction

Le marketing mix désigne le choix et dosage des variables commerciales (produit, prix, promotion, lieu, personnel) sur lesquels s'appuie le professionnel du marketing pour établir sa stratégie. Nous sommes ici dans une vision anglo-saxonne du marketing, laissant peut de place à l'utilisateur dans la conception du service d'information. L'objectif est de le séduire par une offre pensée pour lui.

Selon Florence Muet[25], une autre vision du marketing, plus européenne, donne plus de place à la participation de l'utilisateur du service qui devient un coproducteur. La servuction[26] est un terme qui désigne la « participation active de l'usager à la réalisation du service» par analogie avec la « production ».

[25] 53, Muet, Salaün

[26] Pierre Eiglier, Eric Langeard, Servuction, le marketing des services, Paris, Mc Graw-Hill, 1987 cités par 53, Muet-Salaun p 29.

Il semble que ces deux approches, très voisines, soient surtout influencées par la taille du public cible et les moyens mis à disposition pour le satisfaire.

Si on admet que les évolutions de la société poussent les centres de documentation vers plus de rationalité, que les leurs missions et objectifs sont plus précis et trouvent une traduction chiffrée[27], on cherche alors des méthodes efficaces de mesure des écarts entre attente du public et services rendus. Ces outils sont proposés par la méthode marketing.

3.2 La méthode marketing

La démarche marketing est orientée vers l'action, c'est certainement l'argument le plus utile à sa diffusion. Nous nous appuyons sur la méthode proposée par Florence Muet et Jean-Michel Salaün[28], mais ici elle sera réduite aux problématiques des structures liées à une organisation particulière (pas de structures à buts éducatifs ni de vocation de loisirs individuels).

« Pour les services d'information, le marketing vaut ici pour son principe global : (l'orientation-utilisateurs) et, peut-être surtout par son approche méthodique, dont nous proposons une adaptation pour les services d'information. La prise de décision ne saurait être la simple résultante des opinions du responsable, ou de son intuition même si celle ci joue son rôle. Les choix doivent se fonder une connaissance et une conscience précise » de la situation. » (53, Muet, Salaün).

3.2.1 Diagnostic

Cette première phase va permettre d'évaluer les entités qui entrent en jeu dans la création de services d'information. L'objectif opérationnel est de mettre en rapport les coûts avec les bénéfices apportés.

3.2.1.1 L'analyse interne

3.2.1.1.1 Les Moyens :

Les moyens matériels regroupent les locaux, les outils informatiques, le fonds documentaire existant. Les moyens humains évaluent les personnes de l'équipe du centre de documentation, leur formation et leurs intérêts. Les moyens financiers sont le budget et l'origine des fonds afin d'avoir une vision claire des objectifs des financeurs de la structure d'information.

[27] 54, Sutter
[28] 53, Muet, Salaün

3.2.1.1.2 L'activité :

Pour mesurer l'activité d'un service existant on regarde la largeur (nombre de services autonomes proposés) et la profondeur de l'offre (grande variété de moyens pour satisfaire un besoin exprimé). Il est aussi conseillé de tenir compte du découpage de proximité de l'offre (présentée à proximité ou à distance) et d'effectuer une évaluation de l'offre en quantité, adaptation, évolutivité.

Pour différentier les actions réalisées en Front office (visibles par l'utilisateur) de celles réalisées en back office (actions cachées à l'utilisateur comme les achats et le stockage), les auteurs conseillent de découper une activité en séquences (exemple : demander une info). A chaque étape on contrôlera la cohérence du processus, du résultat et la satisfaction de l'usager. L'objectif étant de contrôler que front office et back office sont bien orientés vers le service à l'usager.

3.2.1.1.3 Gestion

Enfin l'évaluation de la gestion pose la question de l'existence d'une organisation et une politique de management d'équipe et de formation.

A l'issue de ces constatations chaque item doit être évalué et classé en termes d'atout ou de faiblesse.

3.2.1.2 L'analyse du public

« *En marketing, l'analyse du public repose sur un postulat simple mais essentiel. Dans la majorité des cas, le marché n'est pas homogène mais composé d'individus ayant des besoins ou des comportements différents*. » (53, Muet, Salaün, p39). La méthode va permettre de trouver une voie entre le service sur-mesure individuel et le service grand-public.

Les critères d'analyses du public sont très nombreux, ils sont regroupés sous trois angles différents :

1. Caractéristiques sociologiques : repérer les critères démographiques, d'identité culturelle mais aussi les enjeux et pressions liés à la fonction occupée.

2. Type d'informations utilisées : connaitre quel type d'information est utilisé par le public, quelles sont les exigences de fraicheur de l'information, quelles sont les origines privilégiées, quelles sont les motivations de la recherche (comment l'information va être utilisée, degré d'urgence).

3. Comportement face à l'information : savoir quelles sont les pratiques personnelles, les outils et sources utilisés, connaître les modalités de traitement et de classement de l'information, quelle est l'utilisation actuelle du service d'information.

Ces trois angles d'analyse seront appliqués au public actuel (utilisent les services proposés), au public potentiel (connaissent mais n'utilisent pas) et aux non utilisateurs (ne connaissent pas et n'utilisent pas mais correspondent aux services proposés.

Pour segmenter le public il est utile de repérer les grandes tendances pour former des groupes d'usagers ou des modes d'utilisation de l'information cohérents et significatifs.

La méthode la plus courante est l'enquête. Elle sera préparée par des rendez-vous exploratoires qui permettront d'avoir une première vision du public avant d'élaborer un questionnaire. Il est extrêmement important de définir les objectifs de l'enquête, de poser un problème et des hypothèses à vérifier (53, Muet, Salaün et 49, Ibnlkhayat). Dans le cas d'un public producteur d'information (journalistes, chercheur) l'enquête directe peut être complétée d'une étude sur les productions leurs thèmes et les auteurs cités. (49, Ibnlkhayat)

Finalement on compare les segments les uns aux autres pour connaitre leur hétérogénéité et leur équilibre. Cette analyse permettra de définir les menaces et opportunités du service d'information par rapport à chacun des segments et de mesurer l'écart entre besoins et services proposés.

3.2.1.3 L'analyse externe

Le troisième point de vue permet de replacer le service d'information dans un environnement plus large. L'objectif est de repérer qui peut l'influencer.

La traduction graphique permet de tracer des territoires représentant les communautés d'intérêts et leurs liens (tutelle, fournisseurs, partenaires, concurrents internes ou externes). Cette cartographie met en évidence les interdépendances. (53, Muet, Salaün p70)

Ensuite on reprend les segments d'usagers et on liste les ressources documentaires qui leur sont accessibles afin de visualiser la place occupée par le service actuel. A l'issue de l'étude on peut dégager des opportunités et des menaces.

La dernière étape sera d'évaluer la conjoncture globale pour chacune des communautés d'intérêts. L'objectif est de repérer les tendances de fond et opportunités à saisir (par exemple l'accès facile à internet via Google et l'infobésité sont des tendances de fond).

3.2.1.4 Le diagnostic

L'étape du diagnostic cherche à repérer les éléments utiles pour les choix à venir. Les étapes ultérieures ont permis de synthétiser un grand nombre d'éléments mais pour leur donner un sens il faut repartir de la mission donnée au service d'information. La mission préexiste à l'analyse, elle est l'acte fondateur, la raison d'être du service.

En procédant méthodiquement on trie les atouts et faiblesses, les opportunités et menaces par ordre d'importance. La synthèse doit identifier les éléments déterminants.

Ensuite on comparera l'adéquation des activités actuelles du service avec la mission reconnue (pas forcément celle qui est écrite, elle peut avoir évolué tacitement).

Eric Sutter[29] ajoute l'importance du benchmarking à ce stade : comment font les autres, pourquoi réussissent-ils, peut-on faire mieux et moins cher ?

3.2.2 Définition de la stratégie

3.2.2.1 La mission et les objectifs

« *Les centres de documentation, pris dans une logique privée privilégiant l'urgence plutôt que la réflexion, pourraient juger accessoire une discussion sur leur mission. Cette position est dangereuse. Le choix d'une structure spécialisée dans l'information ne va pas de soi, il suppose une prise de conscience de la valeur économique de cette dernière et des savoir-faire qui l'accompagnent.* » (53, Muet, Salaün p. 103)

La méthode prévoit de décliner la mission en objectifs critiques, ce seront les priorités du service. S'il s'avère que ces objectifs sont hors d'atteinte la mission doit être réévaluée. On ne peut pas aller en contradiction de la mission. Elle représente un cadre de référence.

Les trois étapes de construction de la stratégie seront le ciblage, l'offre de services et le positionnement. Chaque élément influence les autres, la construction va donc être réalisée par cycle, passant de l'un à l'autre, pour équilibrer les éléments et affirmer les décisions.

3.2.2.2 Le ciblage

Il s'agi de choisir les segments du public sur lesquels ont mettra l'accent en fonction de nos forces et faiblesses et opportunités et moyens. Le service ne refuse pas les publics hors cible mais il est mieux adapté aux besoins de sa cible. Parfois des intérêts contradictoires d'un public à l'autre excluent de fait l'un des groupes.

[29] 54, Sutter

Comment choisir le segment? Nozha Ibnlkhayat[30] propose d'estimer la valeur d'exploitation d'un segment un estimant la taille (qui doit être adaptée aux moyens du service) et la croissance de ce segment. Elle considère l'attrait du secteur selon les menaces définies par M Porter[31] : existence d'une concurrence, facilité d'entrée de nouveaux concurrents, existence de produits de remplacement, pouvoir de négociation des usagers (menace sur les prix de vente), pouvoir de négociation des fournisseurs (menace sur les prix d'achat).

Une foi le ou les segments choisis on se donne une stratégie de couverture du marché : généraliste (marketing indifférencié s'adressant à tous publics), spécialisé (marketing concentré sur un seul segment) ou polyvalent (marketing adapté servant plusieurs publics différents en même temps, marketing différentié servant plusieurs services chacun adapté a un public spécial).

Cette stratégie sera matérialisée par des objectifs quantitatifs : fidéliser le public existant, attirer un nouveau public, limiter le volume du public. En complément viendra le choix d'une orientation qualitative (forte valeur ajoutée) ou quantitative (forte productivité). La mission et les moyens mobilisables seront les critères qui permettent d'étayer ces choix.

3.2.2.3 L'offre de produits et services

Dans une optique marketing tout repose sur la demande du public que l'on souhaite toucher. Le produit ne vaut que par le service qu'il rend à l'utilisateur : valeur d'usage et aussi image de marque qu'il renvoie à l'utilisateur. (49, Ibnlkhayat, p229)

Les services seront détaillés en largeur ou en profondeur. Pour faire cette répartition il est possible de jouer sur les niveaux de service ou les conditions de mise à disposition des services : délai, niveau de traitement, degré d'assistance, degré de personnalisation, formalisation. Il est primordial de ne pas fixer un niveau trop haut qu'on ne pourra pas maintenir dans le temps au risque de créer des attentes impossible à satisfaire.

Parmi les rôles que peuvent jouer les services d'information on compte : faciliter l'accès à l'information, pédagogie, coproduction, sous-traitance. La relation à l'usager fait elle aussi partie des éléments de l'offre à définir : sur place/à distance, self service/relation directe, répartition back/front office. Le contrat passé avec l'usager doit permettre de gérer l'équilibre entre besoin individuel et respect du collectif.

Quand l'offre est constituée on fixe le prix de vente en fonction des éléments suivants, qui peuvent être extrêmement variables selon les objectifs de la structure de tutelle et la

[30] 49, Ibnlkhayat
[31] M.Porter (1982). « Choix stratégiques et concurrence », Paris, Economica. Cité par 49, Ibnlkhayat

mission du service d'information: cout de reviens (hors frais de structure), référence aux prix du marché (si on en trouve un), prix psychologique (souvent bas).

Enfin les axes de communication pourront être définis. Selon le contexte on va chercher à faire connaitre, valoriser, faire consommer, gérer la promesse de service, gérer le taux de participation de l'utilisateur. Le principe de base est de s'exprimer en termes de bénéfices pour l'utilisateur.

3.2.2.4 Le positionnement

La stratégie permet de fixer des objectifs à atteindre. On se place donc dans une démarche de progrès. Le service doit se forger une identité face aux autres offres existantes. Elle sera composée de la réalité des services, auxquels s'ajoute l'image perçue par les utilisateurs.

Ici il est particulièrement important de soigner le public amont (tutelle) car dans la grande majorité des services d'information c'est elle qui finance donc qui garanti la pérennité. De ce fait, prendre garde à rester cohérent avec le positionnement dans l'économie de l'organisme de tutelle. Un organisme producteur d'information privilégie la création d'opportunité ou la mémoire de sa propre production, un organisme intégrateur privilégie les économies d'échelle, et un organisme consommateur d'information privilégie les opportunités et dans une moindre mesure la gestion de documents rares.

Les logiques de marché encouragent à construire un réseau : les premiers arrivés sur un secteur porteur bénéficient d'une rente de situation, les puissants se renforcent, ces dynamiques sont instables.

Pour se différentier on mettra en avant une des facettes de la stratégie : public, type d'utilisation, avantage face aux concurrents, prix, rapidité, et on communiquera cette image. Construire une image solide c'est être cohérent dans le temps et les facettes (53, Muet, Salaün).

3.2.2.5 Scénarios

La phase ultime est une phase de construction de la stratégie en direction des dirigeants, de l'organisme de tutelle. Les scénarios permettent de dégager des arguments, avantages et inconvénients, faisabilité, conséquences sur le service et de chiffrer les couts. L'objectif est de permettre aux décideurs de choisir entre plusieurs possibilités. Chaque scénario sera décliné en objectifs concrets.

Le coût est difficile à évaluer on peut compter rigoureusement le temps passé sur chaque tache. Les couts fixes sont les loyers, charges et salaires. Les couts variables (varient en fonction de la production) sont les accès aux sources payantes et le travail du spécialiste. Le

prix de vente des produits fixé précédemment (dans le cas d'un échange marchand) viendra alléger le coût pour la structure de tutelle.

Quand le scénario est choisi on prépare un plan de développement à 3 ans et plan d'action immédiat. Les indicateurs permettant de mesurer la réalité et l'effet du plan marketing, sont mis en place rapidement, ainsi on pourra réévaluer un plan qui s'avère peu efficace. Il est important de prendre connaître le cycle de vie[32] théorique des produits et services : création et développement, lancement, croissance, maturité, déclin. Mais souvenons nous aussi que les produits d'information peuvent progresser de façon beaucoup moins linéaire, il sera donc important de prévoir un désherbage[33] régulier.

A ce stade la démarche marketing a bouclé un cycle et les ajustements donneront lieu à une nouvelle étape de diagnostic. L'apport des techniques marketing au management des services d'information est particulièrement visible sur le thème de *« l'étude des comportements et attentes des usagers. Le travail à faire doit aller dans le sens de la modélisation de ces comportements comme cela a été fait pour les usagers des produits de grande consommation. »* (53, Muet, Salaün). Encadrée par un positionnement stratégique bien pensé, l'approche orientée client se traduit au quotidien par une forte implication du professionnel de l'information et de la documentation dans la relation à l'utilisateur. De la perception des attentes à la réalisation de la promesse, le métier s'enrichi d'une bonne dose de créativité.

Le documentaliste prend le rôle de consultant en gestion de l'information.

3.2.2.6 La stratégie Océan bleu

Les dernières recherches dans le domaine du management démontrent l'intérêt d'une posture créative. Sur des marchés envahis par la concurrence les auteurs conseillent de changer de vision. Pour survivre dans un océan « rougi » par les luttes concurrentielles il est possible de créer un « océan bleu », un espace de marché complètement nouveau. Le concept d' »innovation-valeur » désigne la mise en relation de l'innovation avec les impératifs d'utilité, de prix et de coût. C'est une nouvelle façon de penser et de mettre en œuvre les stratégies. Elle dépasse l'arbitrage entre qualité et quantité. Pour construire cette stratégie le manager va appliquer quatre règles de base : redessiner les frontières entre les marchés, donner la priorité aux questions de fond, viser au delà de la demande existante et respecter le séquencement Utilité – Prix – Coût – Adoption. La méthode préconise des

[32] Ph Kotler et al (1991) Le marketing de la théorie à la pratique. Cité par 49, Ibnlkayat p 236.

[33] Action d'éliminer certains documents car ils sont obsolètes et en garder d'autres.

pratiques de reengineering[34] pour contourner l'obstacle des ressources limitées et donne une grande importance à la motivation des équipes et l'analyse des luttes de pouvoir internes. (50, WC Kim – R Mauborgne)

3.3 Anticiper un besoin et donner une réponse innovante.

La démarche marketing est une méthode qui s'adapte aux individus au service de l'entreprise. Les pratiques individuelles sont de plus en plus autonomes grâce aux technologies de l'information. La valeur ajoutée du professionnel de l'information se déplace donc vers la réponse à des questions complexes ou mal définies.

3.3.1 Anticiper

Le management stratégique de l'information ne se limite pas à la gestion d'une équipe au quotidien. Jean Michel donne les grands principes permettant de choisir la direction à suivre : être à l'écoute des préoccupations fortes de l'institution, donner une dimension politique et responsable à son action. D'où l'importance de penser système, c'est-à-dire tenir compte des relations complexes et actives des diverses parties prenantes afin d'adopter une démarche prospective et comprendre les phénomènes dans la durée. Le professionnel reste sensible à la création de valeur en contrôlant en permanence l'adéquation des ressources employées au bénéfice pour l'entreprise. Pour pouvoir anticiper il doit accorder la priorité aux compétences humaines avant de penser technologie.

3.3.1.1 Démarche qualité

Engager une démarche qualité induit au minimum une démarche de progrès. C'est donc un moyen de prolonger la stratégie marketing.

Des arguments quantitatifs sont obtenus en comparant avant, après ou en travaillant sur une étude de cas. Diminution de couts, diminution des pertes de temps, diminution des délais. Voici des exemples d'arguments qualitatifs : meilleure connaissance de l'environnement, meilleure gestion des crises, meilleure réactivité, meilleure synergie, meilleure productivité, meilleure protection. (54, Sutter)

« *Il n'y a pas encore eu d'études systématiques pour mesurer les coûts résultant de la non-qualité dans le domaine de l'industrie de l'information ou au sein de la « société de l'information » ; il faudra bien en faire une un jour car les exemples de surcoût dus à une*

[34] Démarche de remise en question et de redéfinition en profondeur des processus d'une organisation en vue de la restructurer pour la rendre plus efficace tout en réduisant les

absence de gestion moderne de la satisfaction des usagers sont malheureusement nombreux ; on à même parfois l'impression d'un véritable gâchis financier quand on examine d'un peu près les investissements qui ont été faits depuis une trentaine d'années, par exemple en matière de banques de données et de services électroniques, et les résultats obtenus en termes d'utilisation effective ou de retour financier ». (54, Sutter, p 226)

La démarche implique de formaliser et évaluer la satisfaction. Formaliser c'est mettre en place d'une politique qualité[35] pour satisfaire le client de façon durable, préciser les points de repère des objectifs qualité. Evaluer la satisfaction des clients c'est traduire l'écart entre la qualité perçue et les attentes. (54, Sutter)

Les critères de d'appréciation de la qualité sont formalisés et mesurés. Il est nécessaire de décrire très précisément les caractéristiques du produit et du service en termes de résultat pour le client (cahier des charges), décrire très précisément le processus expliquer phase par phase comment on s'y prend (procédure), décrire les modalités de contrôle de qualité. Pour pouvoir mesurer on se donne des points de repères on ne cherche pas à contrôler mais bien à mesurer la progression. (54, Sutter)

3.3.2 Comment identifier un besoin d'information ?

« *Bien souvent la demande n'est pas explicite, en particulier pour les produits nouveaux. Dans le domaine documentaire il est même fréquent que les usagers ne sachent pas exprimer correctement leur demande, ou faute de connaissance des ressources, ignorent tout simplement la potentialité d'informations qui leur paraîtront indispensables une fois découvertes. Ces phénomènes courants découlent du caractère très particulier des documents qui ne sont connus qu'une fois lus.* » (53, Muet Salaün)

3.3.2.1 Information physique et information psychologique

Pour comprendre ce qu'est un besoin d'information nous allons utiliser les concepts développés par le philosophe Raymond Ruyer, tels que Sylvie Leclerc-Raynaud[36] nous les rapporte.

L'information physique est l'information objective, placée du coté de l'objet. Elle est un objet ou un message, elle est toujours hors de moi. C'est une information visible et mesurable.

---

coûts. [grand dictionnaire]

[35] La norme ISO 9000 décrit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées. » (54, Sutter, p36)

[36] 64, Leclerc-Reynaud

En revanche l'information psychologique n'est pas visible, on parle par exemple du besoin que j'ai de tel livre ou bien l'idée qu'il fait naître en moi quand je l'ai lu. Elle fait donc partie de ma subjectivité, c'est le message tel que je l'ai compris. C'est à partir d'elle que je décide et passe à l'action.

La notion d'information est du domaine de l'information physique tandis que les termes de connaissance et compétence sont du coté de l'information psychologique. Cet éclairage permet de prendre des mesures très concrètes destinées à faciliter les échanges.

3.3.2.2 Entrer en communication

Dans nos sociétés complexes et instrumentalisées, créer un contact n'est pas une chose naturelle. Le premier frein que peuvent rencontrer les documentalistes, ce sont les réticences des utilisateurs. Pour certains publics, entrer dans une bibliothèque ou un centre de documentation c'est faire face à la distance culturelle qui les sépare du personnel du lieu. Pour d'autres publics, poser une question c'est assumer une lacune et ils ne sont pas prêts à le faire devant témoins. Pour remédier à ces freins le professionnel de l'information devra veiller à l'atmosphère du lieu d'accueil. Rappelons-nous les méthodes simples que sont les règles de politesse et les regards bienveillants. De même il est possible de proposer son aide de façon encourageante, en pensant à accompagner la recherche plutôt que la diriger. (Leclerc-Reynaud, Le Coadic)

3.3.2.3 Comprendre La question

L'utilisateur d'un service de documentation a une conscience plus ou moins claire de ce qu'il recherche et sa question sera donc, soit très précise « A quelle date a t on signé le traité de Lisbonne ? », soit très vague « quelles sont les tendances de la formation ? ». Dans le deuxième cas l'usager à une idée floue de ce qu'il recherche et les mots qu'il utilise pour poser sa question seront peut-être éloignés de la réponse qui le satisfera. Sylvie Leclerc-Reynaud parle de « rupture, de 'grand écart' entre une réalité informe (besoin) et une réalité physique (les mots). » Y-F Le Coadic[37] conclue que le besoin n'est pas la demande mais « une demande potentielle ».

La question précise est opposée à la question vague, qui exprime un thème large. Dans le cas d'une question vague, l'utilisateur est au départ d'une démarche créative (écriture d'un article par exemple). Dans le cas d'une question précise il est à la fin du processus, il connaît bien le sujet et cherche l'élément précis qui s'emboîtera avec ses connaissances actuelles. « *Questionner c'est demander tout autant que monter ce que l'on sait. Les questions sont*

[37] 56, Le Coadic

toujours le reflet du savoir de l'usager : vague quand il commence son article et précis lorsqu'il se termine ». (64 Leclerc-Reynaud).

Pour Y. Le Coadic[38], l'analyse des besoins est en pratique une activité interactive, qui alterne collecte de données, analyse de ces données et prise de décisions quand aux solutions à y apporter. Mais elle ne se réalise pas en vase clos, elle s'enrichi des autres sources d'innovation que sont l'inspiration, la littérature professionnelle et les idées des usagers (boite à idées).

3.3.3 Des réponses créatives

Quel que soit le contexte (réponse à une question ou conception d'un nouveau produit) l'enjeu fondamental du professionnel dans un univers doté de technologies d'analyse sémantique performantes va se trouver du coté de la co-construction de la réponse.

3.3.3.1 Qu'est ce qu'une réponse créative ?

Reprenons le découpage question précise, question vague. La question précise attend une réponse brève et juste sans fioritures et services additionnels, l'efficacité sera jugée sur des critères de rapidité. On voit déjà que les outils de recherche modernes, enrichis de filtres sémantiques et autres clusters[39] entrent en concurrence directe avec le recours à un tiers documentaliste.

Dans le cas d'une recherche floue, la première attente sera de l'ordre de la mise en confiance et de l'écoute car « l'angoisse de la feuille blanche » touche toutes les catégories de créateurs. Ensuite arrivera le souhait d'être deviné que le cinéaste Yves Robert exprime de la façon suivante : « *C'est simple je crois que 50% des réponses résultent de questions non formulées explicitement. 50% des réponses doivent venir du documentaliste sans qu'on lui ait posé de questions. C'est pour ça qu'on l'engage !* »[40].

Le travail va donc nécessiter un investissement créatif du documentaliste selon deux tactiques différentes : retranscrire une demande thématique en plusieurs questions possibles, ou bien s'informer sur le contexte de la question (question prétexte) et en faire le cadre d'un questionnement plus complet. Par la suite il sera nécessaire de revoir le documentaliste et de procéder par étapes pour l'accompagner dans ses recherches.

Cette vision promeut la documentation hors les murs : aller à la rencontre de l'utilisateur avant qu'il n'ai formulé une question fermée permet de proposer des services plus créatifs.

[38] selon 49, Ibnlkhayat p. 69

[39] Terme informatique désignant le regroupement de plusieurs données présentant une similarité.

Cependant Le partenariat dans le questionnement ne fait pas de l'utilisateur et du documentaliste des égaux, c'est bien l'utilisateur qui initialise et finalise sa production. (64, Leclerc-Reynaud)

3.3.3.2 Comment trouver ces réponses ?

Sur le fonds, il est conseillé[41] d'utiliser les résonances sémantiques des mots utilisés dans la discussion : noter les termes qui viennent à l'esprit quand on prononce ces mots et se renseigner sur leur contexte d'utilisation. Ceci signifie que le documentaliste soit curieux et s'investisse dans la recherche pour mieux informer son utilisateur.

Sur la forme, une réponse créative ne se limite pas à fournir du texte sur le thème demandé. Il est facile maintenant de trouver du son ou des images, mais aussi de donner à l'utilisateur des adresses, des experts ou des témoins relatifs à son thème. Dans le cas ou c'est possible, pourquoi pas fournir un exemplaire de l'objet ou du matériau sur lequel portent les recherches ? Ce sont les modalités de restitution de la réponse qui vont permettre de convertir l'information brute en connaissances utiles[42]. La distribution, les conditions d'accès au contenu et la forme seront pensées autant que le contenu lui-même.

La clé de ces réponses réside dans la connaissance d'un grand nombre de sources qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. Grâce à ce stock de sources le documentaliste montre qu'il est proactif et tourné vers l'extérieur. Finalement le documentaliste créatif utilise des méthodes et des outils de veille, du cycle de l'analyse à l'évaluation des sources. Ces compétences forment le socle commun à tous professionnel de l'information, socle qui leur permettra d'augmenter la plus value de leurs services.

On l'a bien compris la créativité demande du temps elle à donc un coût important pour les entreprises. De plus elle n'est pas applicable aux secteurs très techniques. Il n'est pas viable de ne traiter que des questions larges, mais cette activité s'ajoute aux réponses courtes et développe un service à forte valeur ajoutée. Cette activité demande une attention particulière dans la gestion des ressource humaines car l'implication du documentaliste dans le processus global de création de valeur n'est pas visible de prime abord.

Nous proposons maintenant de voir un exemple concret de la démarche dans une entreprise de presse qui en tant que PME dispose de moyen financier sans commune mesure avec les rédactions des grands quotidiens mais possède une expertise très pointue dans son domaine.

---

[40] Cité par 64, Leclerc-Reynaud, p. 110.
[41] 64, Leclerc-Reynaud.
[42] 58, Sutter

Deuxième partie

Réalisation pratique dans le contexte d'une PME de la connaissance

4 Un exemple d'entrepreneur de la mémoire et du savoir.

Le groupe Serda propose à un public de professionnels un large éventail de services spécifiques à leurs métiers. Il a été la première entreprise privée à créer en France des services (en 1985) et un site Internet (1997) dédiés aux technologies de l'information.
Le groupe emploie aujourd'hui 35 personnes de façon permanente, il se définit comme le spécialiste des systèmes d'organisation de la Mémoire et du Savoir, promet un conseil d'expert, indépendant des SSII, concepteurs et prestataires techniques et s'engage pour le respect de règles déontologiques strictes. Les quatre domaines d'intervention de Serda sont l'édition avec IDP Archimag, la formation, les études de marché et le consulting.

4.1 Formation

Le département formation propose une soixantaine de formations réactualisées chaque année en fonction de l'évolution de l'environnement et de la mutation des métiers. Ces formations permettent en un à cinq jours de compléter et remettre à jour les connaissances techniques et organisationnelles des professionnels du secteur. L'équipe permanente est dédiée à l'ingénierie pédagogique, elle conçoit, organise et commercialise les formations. Chaque session est mise en œuvre par des experts. Ces formateurs sont issus du pôle maîtrise qui dispose de spécialistes des différents domaines. Le réseau des formateurs partenaires complète la couverture fonctionnelle.

4.2 Maîtrise

Ce pôle propose l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la gestion de projet : réalisation des études d'opportunité, rédaction de cahiers des charges ou des spécifications, et définition des procédures associées. Il prend en charge l'animation des groupes de projet ad' hoc et les comités de pilotage, accompagne le choix et la mise en œuvre des outils ainsi que leur sites pilotes et organise la conduite du changement.
Le pôle maîtrise de Serda peut aussi fonctionner de façon plus autonome et prendre en charge le projet en entier y compris le recrutement des ressources métier nécessaires. L'activité de conseil est bien implantée dans les administrations en France. La commercialisation passe donc par la réponse aux appels d'offres de l'Etat, notamment dans le domaine des archives.

4.3 Etudes de marché

Le groupe Serda a créé un laboratoire de recherche et développement SerdaLAB. Il réalise et publie des études dans le domaine de l'organisation de la Mémoire et du Savoir. Ces

études ont l'ambition d'éclairer les professionnels sur les évolutions de leurs métiers, de leur donner des indications sur les besoins budgétaires et de les aider à se positionner sur leur environnement de marché. L'équipe des études maîtrise la totalité du cycle de production de la conception à la commercialisation.

4.4 Les publications IDP Archimag

La SARL IDP, Information, documentation, presse, est la structure qui rassemble les activités d'édition du groupe Serda[43]. Elle fabrique et commercialise le mensuel Archimag, les guides pratiques et publie le site Archimag.com.

4.4.1 Le mensuel Archimag

C'est le magazine professionnel dédié aux technologies de l'information ou, selon sa nouvelle base line adoptée en mai 2008, aux stratégies et ressources de la mémoire et du savoir.

Créé en 1985 dans l'optique de décrypter les nouvelles tendances, il est pionnier sur ce positionnement. Il permet à ses lecteurs de maintenir un bon niveau de compétence technique donc de rester prêt à se mobiliser sur un projet.

Archimag est conçu dans un esprit journalistique, les thèmes sont traités sous forme de reportage, d'enquête et d'interview. Le ton est volontairement décalé afin de créer une complicité avec les lecteurs (plutôt des lectrices, la majorité du lectorat étant féminine).

Les thèmes couvrent les innovations dans l'ensemble des métiers concernés. On trouve donc des articles résumant un évènement (un salon, une conférence) ou annonçant la mise sur le marché d'une nouvelle technique, d'un nouvel outil (logiciel, matériel de numérisation). Les témoignages font connaître les meilleures pratiques du terrain et les dossiers thématiques font régulièrement le point sur un sujet relatif aux technologies de l'information. Au fil des ans, il a su s'imposer comme le magazine de référence des professionnels de l'info-doc.

Archimag cible les professionnels de l'information et de la documentation sur un rythme mensuel. Il est tiré à 8 000 exemplaires (pour 40 000 lecteurs) et est vendu exclusivement sur abonnement.

4.4.2 Les guides pratiques Archimag

Parallèlement au mensuel, Archimag propose quatre guides pratiques chaque année. Ces guides traitent un sujet sous l'angle pratique caractéristique du groupe Serda.

Il s'agit de faire le tour d'un sujet technique pour proposer des méthodes et des solutions. Le travail très complet donne lieu à l'édition d'un guide pratique d'une cinquantaine ou d'une centaine de page selon les sujets. Les guides sont remis à jour périodiquement en fonction des évolutions des thématiques et des outils disponibles sur le marché. Les thèmes traités

[43] N° de commission paritaire : 1009 T 85484 ISSN : 0769-0975.

sont donc récurrents : veille et gestion des connaissances, publications électroniques, bases de données, records management et archivage…

4.4.3 Le site internet Archimag.com

Absentes des kiosques, et ciblant un public professionnel spécialisé, les éditions IDP trouvent un relai de notoriété sur la toile. Archimag a ouvert un espace sur internet pour promouvoir sa gamme de publications. Le site est essentiellement une boutique en ligne, enrichie de services complémentaires parmi lesquels des offres d'emploi, un annuaire et l'agenda des rencontres professionnelles. Depuis peu www.archimag.com publie des articles inédits sans attendre la parution du mensuel papier. Le site est administré par un des journalistes de la rédaction, il gère le contenu éditorial, insère les publicités et résout les dysfonctionnements techniques. Chaque mois, il construit et diffuse la newsletter du site aux internautes qui se sont inscrits sur liste d'envoi.

4.5 Public cible

Les professionnels de la gestion de l'information et de la documentation sous toutes leurs dénominations : du bibliothécaire au documentaliste, ou encore archiviste, records manager et aussi veilleur, responsable de projet de gestion de contenu, responsables de site internet-intranet documentaire.

D'après l'enquête lectorat réalisée en juin 2007 par Archimag, 69% des répondants sont des femmes, la majorité travaille dans des structures de plus de 150 personnes et leur âge moyen est de 38,5 ans. (20, Lebarbanchon)

5 Contexte documentaire

5.1 Outils et services

Bien que les outils et techniques de la gestion de l'information et de la documentation soient le cœur de métier d'Archimag, le magazine n'emploie pas de documentaliste. Il y est par contre habituel d'intégrer un stagiaire chaque année pour préparer le travail des journalistes et assister le rédacteur en chef dans la sélection des sujets. Ceci signifie que les services de documentation sont fournis par intermittence avec turn-over et vacance de poste. Les outils sont donc maintenus collectivement par l'ensemble du personnel.

Le groupe ne dispose pas d'accès à des services payants par ailleurs mais fait appel à des experts, souvent professionnels de leur domaine, quand une information spécialisée est nécessaire. Une exception notable : la rédaction à accès à la base de données bibliographique de l'INTD, cette base de données répertorie les parutions de soixante huit revues scientifiques et techniques du domaine de l'information et de la documentation et les mémoires de fin d'étude des élèves. Cet outil est cependant rarement utilisé.

5.1.1 Bases de données

Le groupe travaille avec le système Lotus notes. Cet outil permet de gérer les mails, de partager l'agenda et de constituer des bases de données. Plusieurs bases ont été créées dans l'objectif de mutualiser les ressources :

- Annuaire des contacts commentés.
- Base de documents commune à l'ensemble de l'entreprise, dans une optique de veille et de gestion des connaissances.
- Base de document destinée aux ressources pérennes (études, livres blancs) de la rédaction et du département études.
- Communiqués de presse : les documents reçus dans les boîtes mail personnelles sont transférés ici par les personnes destinataires et rejoignent ceux qui y ont été directement adressés par les agences de presse.
- La dernière base très récemment créée à pour vocation de gérer le temps des personnes grâce a un reporting précis de leurs tâches.

Ce logiciel est souvent décrié dans les forums d'utilisateurs. L'expérience en interne confirme plusieurs de ses défauts : hormis une interface peu intuitive car très différente des logiciels bureautiques les plus répandus, l'outil n'est pas souple pour les utilisateurs : nous avons compté 12 clics pour y publier un contenu.

Ces manipulations sont difficiles à justifier à l'époque du click unique[44].

5.1.2 Bibliothèque

La rédaction d'Archimag reçoit le traditionnel service de presse[45] des éditeurs de livres spécialisés en sciences de l'information et informatique professionnelle.

Après lecture les livres sont confiés à la secrétaire de direction qui leur donne une cote et les répertorie dans un fichier Excel. Ils sont ensuite rangés dans la bibliothèque du groupe et sont disponibles en libre accès. Ensuite la bibliothèque passe en autogestion, chacun peut y emprunter les ouvrages dont il a besoin sans y laisser de traces. De ce fait la présence des livres est très aléatoire et il arrive fréquemment qu'un utilisateur potentiel doive envoyer un message de réclamation à l'ensemble du groupe pour retrouver l'objet convoité.

5.1.3 Archives

La collection complète du magazine Archimag est conservée, ainsi que les magazines concurrents des trois dernières années, ceci dans le bureau de la rédaction. Un rapide inventaire permet de s'apercevoir que la aussi certains numéros manquent. Leur version électronique est disponible sur le site mais elle n'est pas indexée et le moteur de recherche actuel ne permet pas de les retrouver facilement.

Le stock des publications imprimées disponibles à la vente est conservé dans un second bâtiment en attente de commandes futures. L'accès est donc plus difficile.

5.1.4 Les fils RSS

La nécessité de suivre l'information en temps réel est depuis longtemps exploitée via les dépêches des agences de presse (fils d'agence). Bien évidemment les journalistes de la rédaction, spécialisés dans le domaine des technologies de l'information, ont très rapidement saisi l'utilité des fils RSS pour leur travail quotidien.

---

[44] Voir le billet de Frédéric Cavazza « vers la règle du click unique » sur son blog <http://www.fredcavazza.net/2006/09/06/vers-la-regle-du-clic-unique/>

[45] Le service de presse : Exemplaire d'une publication qui est offert gratuitement par un éditeur ou un diffuseur à des journalistes ou à divers représentants des médias, afin qu'éventuellement la critique ou la recension en soit faite et qu'ainsi on en assure une certaine publicité (http://www.granddictionnaire.com)

5.1.4.1 Qu'est-ce qu'un agrégateur RSS ?

L'acronyme RSS (Really Simple Syndication) fait partie de l'univers du web 2.0. Il s'agit d'une norme, qui « permet d'extraire automatiquement d'un site web ou d'un blog du contenu régulièrement mis à jour. Un fichier RSS est un simple fichier texte au format XML comportant la description synthétique du contenu. Les fichiers RSS émis par un site forment donc un fil (ou flux) qui peut être lu par un logiciel de messagerie, par un navigateur web ou par un lecteur de flux en ligne. »

Ce qu'on appelle un agrégateur RSS, c'est ce lecteur qui reçoit et affiche les différents flux de fichier voulus. Les agrégateurs permettent généralement de regrouper les flux par onglets et de paramétrer le nombre de fichiers à afficher (Net Recherche p119)

5.1.4.2 L'univers Netvibes existant

Netvibes est un agrégateur de flux RSS en ligne qui a l'avantage d'être très simple à mettre en œuvre et de proposer une interface graphique personnalisable. Il est très utilisé en France. L'équipe de rédaction a donc ouvert un compte sur Netvibes pour y créer une page personnalisée[46]. Cet univers est paramétré depuis un an et il n'a pas été modifié. Son existence a été divulguée dans l'ensemble de la société mais de façon non officielle. Le sentiment courant est d'avoir un outil puissant mais très peu utilisé.

A la demande de la direction, nous avons procédé à un sondage du personnel. Un rapide questionnaire[47] diffusé à l'ensemble des employés a montré qu'une minorité connaissait l'existence de cet univers et qu'une seule personne l'utilisait régulièrement. Par ailleurs, il a confirmé que le principe et l'utilité des flux RSS n'était pas familier aux équipes.

5.1.5 Circulation informelle de l'information

L'intégralité de l'équipe partage les mêmes locaux : un appartement d'immeuble haussmannien avec plusieurs petites pièces. Pour faciliter la communication, les portes sont toujours ouvertes et les équipes Maîtrise et Etudes partagent le même espace.

Les employés du groupe présents au siège ont donc toute liberté pour échanger librement sur les sujets communs. Cependant l'atmosphère est studieuse et les échanges peu visibles. Quand il est nécessaire de réunir plusieurs personnes on organise volontiers des réunions en espace clos.

5.2 Concurrence

Dans ce contexte où il n'existe pas de centre de documentation la concurrence est reine.

5.2.1 Interne

Chaque équipe construit son réseau de relation en fonction des sujets qu'elle traite sur le moment. Les journalistes disposent chacun d'un réseau de relations personnelles qui leur permettent de confronter les différentes versions d'une même réalité.

De nombreuses informations entrent dans l'entreprise via la presse spécialisée, la participation de chacun à des congrès ou à des projets spécifiques. Ces informations ont en commun de porter sur le même univers professionnel, de participer des problématiques quotidiennes des professionnels du même secteur. Pourtant les pratiques de partage ne sont pas formalisées, elles existent de manière informelle devant la machine à café ou autour d'une cigarette dans le hall. L'inconfort de cette dernière possibilité exigeant un effort supplémentaire pour le non fumeur (qui constitue la majorité des utilisateurs potentiels) la menace ne semble pas trop importante.

A mon arrivée, il n'existe pas de culture de veille[48] partagée dans l'entreprise, la direction décide en parallèle de développer ces pratiques en lançant un ambitieux projet qui sera décrit plus loin.

5.2.2 Externe

La concurrence externe est principalement constituée des experts qui travaillent à la demande pour l'une ou l'autre des équipes. Ils constituent une ressource complémentaire pour des prestations de conseil, de formation ou de rédaction. La facturation à l'acte garantit un travail d'excellente qualité mais on peut supposer que son coût (qui ne nous est pas connu) soit plus élevé que celui d'un documentaliste. Bien entendu leur collaboration dépasse la prestation d'un documentaliste basique, mais on peut légitimement se demander si le temps et l'expertise qu'apporterait l'intégration d'un documentaliste aux équipes permanentes ne permettrait pas d'internaliser ces travaux et de capitaliser sur les thématiques traitées. De plus toute entreprise de services connaît le principe selon lequel les experts externes réutilisent les compétences développées pour une prestation donnée, dans d'autres contextes et pour d'autres commanditaires, qui peuvent éventuellement être des concurrents.

La seconde source est beaucoup plus difficile à contrer car elle est gratuite. Il s'agit des blogs d'experts qui sont très nombreux dans le domaine des technologies de l'information. Ils surveillent les évolutions de l'environnement, avec soit un regard de professionnel soit un regard de chercheur, et mettent à disposition leurs commentaires, assortis des sources primaires accessibles en ligne, dans la plus grande tradition du web collaboratif. Ces experts

---

[46] Netvibes appelle ces pages des « univers », nous utiliserons ce vocabulaire.

[47] Questionnaire en annexe XXX

[48] Activité de surveillance permanente de l'environnement interne ou externe d'une organisation, qui doit permettre un repérage de signes ou d'indices révélateurs de changements importants.

se lisent l'un l'autre et se commentent de telle sorte qu'ils forment un réseau qui dépasse les frontières et parfois les langues.

5.2.3 Outils de recherche

Les utilisateurs sont par la force des choses autonomes dans leurs recherches d'informations. Bien qu'ayant une grande expérience de la recherche, on note que même les journalistes expérimentés sont mal à l'aise devant les sources scientifiques qui fonctionnent encore avec un langage d'interrogation spécifique. L'information accessible via un moteur de recherche est donc privilégiée face à l'information extraite d'une base de données.

Les exigences de l'activité de recherche d'information sont reconnues par le manager de la rédaction puisque chaque année il recrute un stagiaire qui va apporter son support à l'équipe sur ce point précis. Ce n'est pas le cas dans toutes les organisations :

« *Cette activité demande des compétences particulières, dans les actions de repérage des sources et des outils, de suivi de l'offre de mise en place de critères de sélection. Chaque outil possède ses procédures d'accès et sa logique d'interrogation propre, et implique de s'y adapter par une démarche spécifique, un moteur de recherche ne s'interrogeant pas de la même façon qu'un service minitel. Seule une pratique régulière permet d'acquérir un savoir-faire rapidement transposable à d'autres outils intellectuels ou techniques. Or dans la mesure où les usages restent ponctuels, l'individu n'a guère l'occasion des développer les compétences nécessaires, sauf à consacrer un temps d'apprentissage. Cette activité personnelle et invisible n'est pas prise en compte par la collectivité alors même qu'elle est déportée sur l'individu et que la diversification des dispositifs directs le contraignent à en suivre l'évolution.* » (67, Guyot)

5.3 Contraintes

Les contraintes sont liées à la taille de la structure. Les incertitudes sur l'avenir font repousser toute décision dont le retour sur investissement[49] ne soit pas mesuré et sécurisé. Cet argument est particulièrement difficile à contrer dans le contexte de la gestion de l'information.

5.3.1 Outils peu ergonomiques

Tous les postes sont équipés de la suite bureautique Open office. La messagerie et les bases de données sont gérées par le logiciel Lotus notes.

[49] Ratio financier qui est égal au quotient résultant de la division du bénéfice tiré d'un investissement par le capital investi [grand dictionnaire]

Il n'existe pas de poste dédié à la maintenance du parc informatique et à l'administration réseau en interne, les compétences en ce domaine sont détenues par deux personnes qui ont par ailleurs des métiers très prenants : le directeur du groupe Serda et le journaliste qui est aussi webmaster.

Les équipes disposent d'un espace commun sur le réseau interne leur permettant d'accéder aux documents partagés : planning rédactionnel, documents en attente de relecture et chemin de fer[50] pour la rédaction.

Les autres outils sont des logiciels métier utilisés pour le montage du magazine, la conception graphique et l'envoi des campagnes de mailing, l'administration des sites Web du groupe et la gestion de la boutique en ligne : *Xpress, Photoshop, Illustrator, Acrobat, Pitshop, Modalisa, Dreamwever, Typo3, e-mail cible, Visio, Webmasterwoo.*

Les journalistes utilisent par ailleurs des utilitaires gratuits comme *Netvibes* ou *Bloglines* pour la gestion des flux RSS et *Google desktop* pour rechercher dans leur documentation personnelle.

5.3.2 Absence de ressources

5.3.2.1 Le poste de documentaliste

Le principe de fonctionnement de la documentation sans documentaliste présente évidemment l'inconvénient de ne pas avoir de ressource humaine fixe pour prendre en charge les tâches nécessaires. Aujourd'hui la saisie des titres des livres intégrant la bibliothèque est prise en charge par la secrétaire de direction. Les recherches de la rédaction sont assistées par le recrutement d'un stagiaire quelques mois par an.

Cette organisation présente un second inconvénient majeur, celle de la tutelle indéfinie. L'absence de personne responsable de l'animation et du respect des règles met tout le système en équilibre sur l'autogestion. Et l'organisation actuelle semble peu compatible avec l'autogestion, dont les contraintes sont mises en avant par Emilie Groshens : *« l'autogestion demande du temps, une formation, une organisation efficace et un dispositif ergonomique »* (28, Groshens).

5.3.2.2 Budget d'achat inexistant

La fonction documentaire n'étant pas isolée en tant que ligne budgétaire elle ne permet pas non plus d'attribuer un budget d'achat à la collectivité. Les recherches vont donc se

[50] Mode de représentation en réduction qui peut afficher simultanément jusqu'à seize pages avec le contenu en réduction (texte ou images) de chacune. [grand dictionnaire]

concentrer vers des sources gratuites qui seront moins pertinentes et plus longues à exploiter que des sources payantes.

5.4 Analyse SWOT[51] du service de documentation

La suite de l'exercice demande de traduire ces constatations en termes de forces, faiblesses, menaces et opportunité pour la fonction documentaire. Le tableau ci-dessous reprend donc l'existant, qualifie les remarques et leur attribue un ordre d'importance.



Figure 1 : Analyse SWOT de la fonction documentation

[51] de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)

6 Propositions d'organisation

6.1 Identification des publics et des besoins

6.1.1 Méthodes

Un premier questionnaire a permis de valider la démarche de recueil des besoins. Mais il s'inscrivait en creux, son objectif était de valider l'absence d'utilisation d'un service. En parallèle trois méthodes ont été utilisées pour étudier les pratiques informationnelles des équipes et de leur direction. Il s'agit de l'observation participante, des entretiens individuels et de l'étude des sujets traités.

6.1.1.1 Observation participante

Quand on veut comprendre la vision d'une personne il semble bien évident de se mettre à sa place. On parle souvent d'observation des pratiques[52], l'objectif de cette observation est de découper l'activité d'une personne en séquences afin de la modéliser. Cette tâche devient extrêmement difficile quand l'utilisateur travaille uniquement sur son ordinateur, passant rapidement d'une application à l'autre dans une multiplication de click. Pour avoir une vraie vision de l'activité, j'ajouterai la nécessité de participer aux actions courantes, de se mettre « dans la peau » d'un utilisateur, cette méthode est nommée observation participante[53] par les sociologues. Dans le cas présent il s'agit de réaliser des produits d'information (écrire une brève[54], chroniquer un livre, sélectionner et commenter un site internet), mais aussi de faire des recherches documentaires pour préparer un dossier, ou encore d'accompagner un journaliste en rendez-vous ou à une conférence, et enfin, de mettre en place une veille quotidienne pour repérer des évènements et proposer des idées de sujet. Bien sûr dans ce contexte il est important de multiplier les discussions informelles, la machine à café étant le lieu stratégique de l'observateur.

6.1.1.2 Entretiens individuels

Les entretiens individuels ont eu lieu après la première phase d'observation. Dans un souci de confidentialité, les rendez-vous se sont déroulés en salle privée, à l'écart des bureaux

[52] 57, Guyot

[53] L'observation participante, décrite originellement par Malinowski, amène le chercheur à vivre la vie des groupes qu'il étudie, à partager le plus possible leurs activités pour mieux comprendre ainsi leur vision du monde et pouvoir situer leurs explications verbales éventuelles dans un contexte vital devenu intuitivement parlant (Cardinet). Dans l'observation participante, le chercheur peut aller jusqu'à s'engager personnellement, par exemple sur le plan politique. Les observations sont aperçues ou inaperçues. (Grand dictionnaire)

collectifs ou l'interlocuteur aurait pu se sentir mal à l'aise. Pour laisser libre cours au propos des interlocuteurs, un questionnaire court a servi de base à la prise de notes. Ces entretiens semi-directifs ont répondu à un double objectif : connaître les difficultés récurrentes dans la recherche d'information et vérifier l'hypothèse d'un défaut d'ergonomie des outils bureautiques ou de leur mise en œuvre. Il fallait comprendre pourquoi les tentatives précédentes de partage d'information (Base de documents, univers *Netvibes*) n'avaient pas fonctionné alors que les individus sont majoritairement favorables à la mutualisation des informations.

Après avoir rencontré 10 personnes des équipes éditoriales, commerciales et la direction générale, nous disposons d'une vision large et réaliste des besoins non couverts par les utilisateurs, des causes de ces lacunes et aussi des possibilités de mutualisation des informations. Mais avant de passer à l'étape de conception de produit documentaires il est encore possible d'affiner notre connaissance des thématiques éditoriales récurrentes.

6.1.1.3 Etude des productions

Nous sommes dans le cas d'un magazine professionnel à parution mensuelle (quadri-annuelle pour les guides). A l'heure d'internet, le rythme mensuel permet une relative déconnexion de l'actualité, la valeur ajoutée venant plus de l'analyse et la prise de recul que de l'instantanéité. Si les outils et méthodes évoluent rapidement, les bases des métiers traités montrent une certaine stabilité, les sujets sont récurrents, c'est pourquoi le planning rédactionnel est fixé longtemps en avance. Cela permet en outre de faciliter le travail de l'équipe publicité qui contacte les annonceurs correspondant aux sujets traités.

Partant de ce fait on peut déduire que les sujets futurs seront proches des sujets passés. La source la plus fiable pour étudier les sujets passés c'est tout simplement le sommaire des magazines et guides. N'ayant pas en interne de fichier exploitable nous avons utilisé la base de données de l'INTD, cette source permet de cibler les périodiques et leurs dates de parutions et l'indexation y est réalisée par des professionnels. Nous exploitons donc la liste des descripteurs attachés aux articles d'Archimag par quelques manipulations bureautiques.

L'environnement concurrentiel direct étant assez limité, la même opération a été réalisée sur les deux magazines les plus proches afin de visualiser précisément leur couverture rédactionnelle.

A l'issue de ces opérations nous disposons d'une base de donnée du contenu indexé qui peut-être utilisée de plusieurs façons : base de connaissance pour retrouver les dernières

[54] Texte d'information court et non titré (Grand dictionnaire)

parutions sur un thème donné, statistiques de fréquence des sujets traités, premier niveau d'un plan de classement collectif.

6.1.2 Besoins identifiés

6.1.2.1 Sujets fréquents

L'étude statistique montre que les thèmes les plus fréquemment traités par le mensuel sont les suivants :

Descripteur	fréquence
France	55
Logiciel	16
Aspect juridique	12
Internet	12
Gestion de contenu	11
Archivage électronique	10
Numérisation	10
Offre	10
Dématérialisation	9
Droit d'auteur	9
Entreprise	9
Bibliothèque	8
Comparaison	8
Records management	7
Retour d'expérience	7
Archivage	6
Enquête	6
Externalisation	6
GED	6
Professionnel de l'information	6
Administration électronique	5
Documentation	5
Travail collaboratif	5
Web 2.0	5

Tableau 1 : Descripteurs des productions Archimag

Ces thèmes vont donc être ajoutés aux sujets exprimés par les personnes interviewées pour composer une cartographie de l'information utile aux équipes.

6.1.2.2 Cartographie de l'information utile

La synthèse des tous les éléments permet de délimiter les contours de l'information qui intéresse l'organisation.

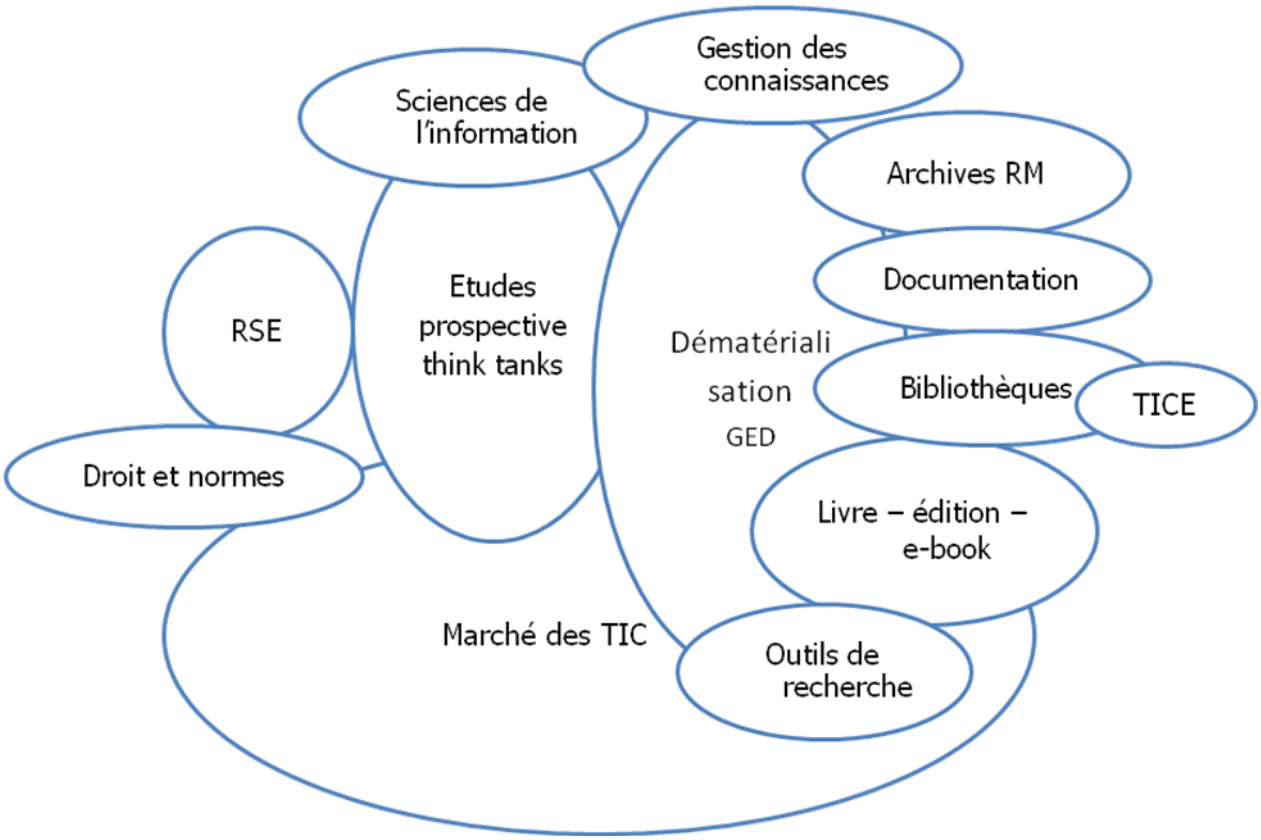


Figure 2 : Cartographie de l'information utile

6.2 Stratégie de gestion de l'information proposée

6.2.1 Segmentation du public

6.2.1.1 Gestionnaires

Le premier groupe identifié est constitué des membres du comité de direction. Leur regard est focalisé sur les résultats de la stratégie actuelle et la recherche de nouvelles opportunités de développement et la continuité de la production. Ils sont particulièrement friands d'intelligence économique[55]

[55] Veille qui consiste en la collecte, le traitement et la diffusion de renseignements utiles à l'entreprise en vue de leur exploitation.[grand dictionnaire]

6.2.1.2 Enquêteurs

Les enquêteurs sont les personnes qui recherchent traitent et produisent de l'information. Dans ce sous groupe la majorité des personnes ne conserve aucune donnée. Ils consomment une information de flux en grosse quantité, y retiennent ce qui les intéresse à cours terme (mémorisent parfois un thème émergeant) puis jettent cette masse de données estimant quelle est rapidement obsolète. Ils sont aussi demandeurs d'analyses de fond, ciblées sur le sujet du moment, pourvu quelles soient récentes.

6.2.1.3 Passeurs

Les passeurs sont tous ceux qui transforment l'essai réalisé par les enquêteurs. Ils poussent les productions vers l'extérieur et réalisent la valeur ajoutée en réalisant l'échange avec les clients et partenaires. Leurs besoins d'informations sont plus factuels ils sont friands d'annuaires et d'informations financières ciblées.

6.2.2 Marketing mix

La démarche prioritaire est de pérenniser la démarche de veille et accroitre les lieux de partage de l'information. Dans une entreprise de petite taille la démarche sera celle du marketing différencié, qui propose de servir plusieurs publics avec différents niveaux d'implication. Le premier niveau concerne la veille, elle s'adresse plus particulièrement aux gestionnaires mais les enquêteurs utiliseront l'information de façon plus sélective et les passeurs (peut-être moins assidus) y gagneront en adaptabilité et pertinence.

6.2.2.1 Veille stratégique mutualisée

6.2.2.1.1 Le projet veille

Le projet veille, mis en place par la direction de Serda a pour objectif la mise en place d'une veille commune ouverte à tous les membres du groupe. Comme nous l'avons vu dans l'analyse de l'existant ni les pratiques de veille ni les pratiques de mutualisation ne sont particulièrement développées dans la structure. Pour donner ses chances au projet il a donc été décidé de mener trois actions de front :

1. Appel à un second stagiaire issu d'un cursus d'intelligence économique pour réaliser une étude prospective sur chacun des métiers représentés dans le groupe.

2. Mise en place d'une série de formations internes, réalisées en petits groupes pour expliquer ce qu'est la veille et comment fonctionnent les outils choisis (agrégateur RSS)

3. Réalisation d'une base de données de fils RSS exploitables pour répondre aux besoins recueillis précédemment. Contrôle des auteurs, de la fréquence de

publication, puis estimation de la complémentarité des sources pour exclure les flux redondants et aboutir à une sélection resserrée.

Au final une centaine de flux ont été paramétré dans un outil (*Netvibes*) inchangé car il était tout compte fait mieux adapté à l'objectif de mutualisation que ses concurrents.

6.2.2.1.2 La mutualisation

Ce projet mis en place par deux stagiaires, ne dispose plus d'animateur attitré. Les flux RSS garantissent une mise à jour régulière, mais l'étude du précédent dispositif à montré qu'en un an 15% des flux avaient arrêté de publier. L'effort de mise ne place de cet outil a donné naissance à une première version qui mérite d'être affinée. En l'absence de documentaliste, si aucun administrateur n'est nommé, si aucune échéance de mise à jour n'est décidée, l'intérêt de l'outil pour la veille va rapidement diminuer et le retour sur investissement (motivation et pertinence des équipes) qu'on peut attendre du projet a peu de chances d'arriver.

« Quel est le bilan « avantages-coûts » d'une opération de mutualisation ? Est-on gagnant à mutualiser ? Techniquement, gérer un réseau est lourd au quotidien. Cela demande de passer beaucoup de temps en coordination. Il faut donc clarifier les rôles : qui fait quoi, qui est le maître d'œuvre, qui est le maître d'ouvrage. Un pilotage par objectif et une contractualisation sont nécessaires, de même que la définition de règles, la rédaction de chartes. Il faut également que l'utilisateur puisse maîtrise l'outil, donc le former. Enfin il faut communiquer sur la démarche de mutualisation et convaincre de son utilité. La mutualisation modifie les compétences du documentaliste. Il devient un mutualisateur des savoirs et savoir-faire de l'entreprise, un facilitateur assurant la transversalité afin que l'entreprise soit gagnante. » (65, Caron, Ferchaud)

6.2.2.2 Participation au processus éditorial

Le second type de produits répond à une cible particulière, la cible la plus demandeuse, celle des enquêteurs.

6.2.2.2.1 Fourniture d'information calibrée

Le fonctionnement actuel repose sur une présence documentaire intermittente et renouvelée. Un des inconvénients de la situation est de devoir refaire un long travail d'explication des fondamentaux et du résultat attendu par un journaliste à chaque mouvement de personnel. La conséquence est une déperdition de temps et d'énergie qui peut aboutir à la démotivation de l'équipe permanente tout en minimisant l'intérêt de ce renfort ponctuel. Pour faciliter la mise en route d'un nouveau stagiaire et accélérer la mise

en confiance de l'équipe rédactionnelle, nous avons proposé la mise en place d'un « contrat de méthode » entre le demandeur d'information et la personne qui effectuera la recherche.

Trois documents sous forme de fiche technique rassemblent l'essentiel de la méthode et des objectifs adaptés aux besoins de la rédaction :

- Etat de l'art, destiné au rédacteur en chef d'un guide[56]
- Recherche ciblée sur un sujet demandée par un journaliste[57]
- Bilan concurrence (à l'aide de la BDID)

Chaque « contrat » prévoit un bilan avec le destinataire après livraison, dans l'objectif d'améliorer le document. Il permet aussi de partager la notion du temps passé à la recherche afin que chaque partie soit consciente du coût supporté par l'organisation.

6.2.2.2.2 Prise en charge d'une rubrique dédiée

La mise en place de la nouvelle formule à donné lieu à des ajustements dans la ligne éditoriale. Une des rubriques, la page « outils » propose une sélection de sites utiles au lecteur. Elle correspond tout à fait à l'expertise qu'on attend d'un professionnel de l'information et documentation. C'est l'occasion de passer du coté front office, ce qui équivaut à une reconnaissance de l'expertise par la rédaction. La sélection des sites et des thèmes peut être proposée par anticipation grâce au planning rédactionnel annuel.

6.2.2.2.3 Suivi de l'actualité

Au quotidien chacun des journalistes suit l'actualité au plus près. Chacun retient les sujets qu'il pourra exploiter plus tard. Bien souvent des discussions naissent au sujet des éléments polémiques ou bien des faits marquants.

Chaque semaine la conférence de rédaction est l'endroit où on met en commun ce vivier d'idées. En une heure, la rédaction fait le tour des sujets prévus afin de contrôler l'avancement des enquêtes, valider les éventuelles modifications de l'angle choisi et se répartir de nouveaux dossiers. A cette occasion il est intéressant d'avoir un aide mémoire qui liste objectivement tous les faits de l'actualité récente. Ce document permet de contrôler que toutes les informations ont été vues, évaluées par l'équipe : certaines donneront lieu à une brève ou déclencheront une enquête ou un sujet d'interview car elles signalent un thème émergent.

[56] Annexe 1
[57] Annexe 2

6.2.2.3 Knowledge Management

Le dernier type de produits proposés s'adresse aux enquêteurs et aux passeurs, il s'agit de capitaliser les connaissances factuelles afin de constituer des ressources supplémentaires.

6.2.2.3.1 Base de données de CV

La première idée est de constituer une base de données de CV, le « who's who » du secteur qui soit utilisable par les équipes commerciales dans leurs recherches de prospects et par la rédaction quand elle cherche un témoignage de professionnel. Cette base de données permettrait aussi de suivre les nominations et de les annoncer dans le magazine ou le site web pour accroitre la proximité avec le lecteur.

6.2.2.3.2 Liste d'autorité

Aujourd'hui la mémoire du magazine n'est pas organisée. Les différentes bases de données et système de gestion d'information interne présentent sept nomenclatures différentes. Les thèmes et découpages utilisés sont un peu anciens et les recherches se perdent dans une logique qui n'a plus court. Pour lever ce frein à la mutualisation, la proposition serait donc de mettre au point une liste d'autorité qui permettrait d'unifier l'indexation. Le travail de reprise de l'existant se limiterait aux éléments encore valides et permettrait de désherber et de définir une véritable politique documentaire pour faciliter la gestion future.

6.2.2.3.3 Annuaire des sources

L'expérience de la recherche de fils RSS pour le projet veille a donné naissance à un embryon d'annuaire. On peut imaginer de mutualiser les sources connues, les évaluer, les organiser, et mettre en place un système de partage de signets.

6.2.2.3.4 Tableau des expertises

En interne les expertises évoluent au rythme des missions et des sujets traités. Chacun pris dans son quotidien ne voit pas l'activité de son voisin. Une solution conviviale serait de mettre en place dans un lieu de passage (la salle de pause par exemple) un « mur des experts » ou chaque employé disposerait d'un espace identique pour donner son actualité personnelle. Pour rester informel et ludique on peut à la mise en place, demander à chacun de choisir librement son « avatar »[58] (le personnage ou l'image qui le représentera, ce peut être une carte postale de rêve, la photo de mes 5 ans ou celle d'un personnage de jeu vidéo). L'objectif est d'inciter chacun à communiquer sur sa vision personnelle du métier. Cette solution n'étant pas simple à mettre en œuvre dans la configuration actuelle des locaux nous avons proposé une transposition sur la page d'accueil de l'univers *Netvibes*

[58] Personnage numérique qui représente dans le cyberespace chacune des personnes se rencontrant pour bavarder en direct, de façon interactive, dans une réunion sociale virtuelle.

partagé, mais l'espace réduit lui à fait perdre toute dimension ludique. Elle à aujourd'hui la forme d'un post-it avec appel à témoin, plus froid mais le besoin reste le même.

6.2.3 Vendre son offre

Dans le cas d'un service de documentation il peut paraître étonnant de parler de vente. Il est pourtant indispensable de se donner les moyens de se démarquer des autres modes d'accès à l'information. Comme la prestation n'est pas monnayée à l'extérieur de l'entreprise nous allons nous intéresser aux deux types d'acteurs qui ont un pouvoir sur le centre : la direction financière qui rationalise les coûts au plus serré et les utilisateurs cibles des services.

6.2.3.1 Mesurer le retour sur investissement ?

Pour la direction d'une entreprise le centre de documentation est bien souvent considéré comme un centre de coût[59], c'est-à-dire comme une activité dont le coût est visible mais le bénéfice invisible. Dans le contexte général de rationalisation des coûts la vision financière fragilise la position du service. Il est vrai que la mesure de sa participation aux résultats financiers est difficilement mesurable. Nous allons donc donner des pistes pour estimer le coût puis chiffrer la performance. Malheureusement le chiffrage réel ne peut pas être réalisé dans le temps qui nous est imparti car il implique de faire les recherches complémentaire qui sont décrites.

6.2.3.1.1 Le coût

Pour estimer le coût il faut comparer le coût moyen d'un documentaliste et le coût d'une prestation délocalisée

6.2.3.1.2 Mesure de la performance

- Mesure interne : enquête de satisfaction, objectif mesurer la satisfaction des utilisateurs
- Mesure externe : retour sur investissement[60] (69, Jong-Ae Kim)

Dans le cadre d'un système de gestion des connaissances, R Mc Dermott[61] propose de demander au personnel de l'entreprise d'évaluer les économies de temps et de budget et

[59] Centre de responsabilité (groupe, section ou division d'une entreprise) pour lequel un aménagement approprié des comptes permet de connaître et de contrôler les coûts d'exploitation ou de production le concernant. (grand dictionnaire)
[60] Ratio financier qui est égal au quotient résultant de la division du bénéfice tiré d'un investissement par le capital investi. Le terme *retour sur investissement* est employé sous l'influence de l'anglais *return on investment (R.O.I.)* et entre inutilement en concurrence avec le terme *rendement du capital investi* et avec ses synonymes. (grand dictionnaire)
[61] cité par 69, Jong-Ae Kim, p. 3

d'évaluer les bénéfices financiers puis d'attribuer la part de ces bénéfices qu'ils attribuent au système.

A mon sens la méthode de Mc Dermott repose sur des fondements trop subjectifs pour être retenue mais elle à l'intérêt de fournir aux financier un indicateur directement comparables aux autres indicateurs de l'entreprise.

Dans le cadre d'une entreprise de presse, la complexité des processus cognitifs de fabrication de l'information ne permet pas de mesure scientifique des retours financiers. Par contre l'approche par tableau de bord prospectif de Kapla et Norton[62] peut être une issue.

L'anticipation des mouvements de l'environnement, le gain de temps pour les collaborateurs et la maîtrise des risques (sécurisation) sont des arguments à développer.

6.2.3.2 Politique de promotion et d'évaluation

Il sera essentiel de prévoir une politique de promotion interne et des évaluations régulières.

Concernant l'univers Netvibes mis en place nous préconisons de faire circuler un questionnaire de satisfaction chaque trimestre.

6.2.4 Les choix stratégiques de l'entreprise

Nous l'avons vu les opportunités de développer l'activité documentaire sont nombreuses. Mettre en place une politique documentaire est un choix stratégique pour l'entreprise,

6.2.4.1 Impacts du rattachement hiérarchique

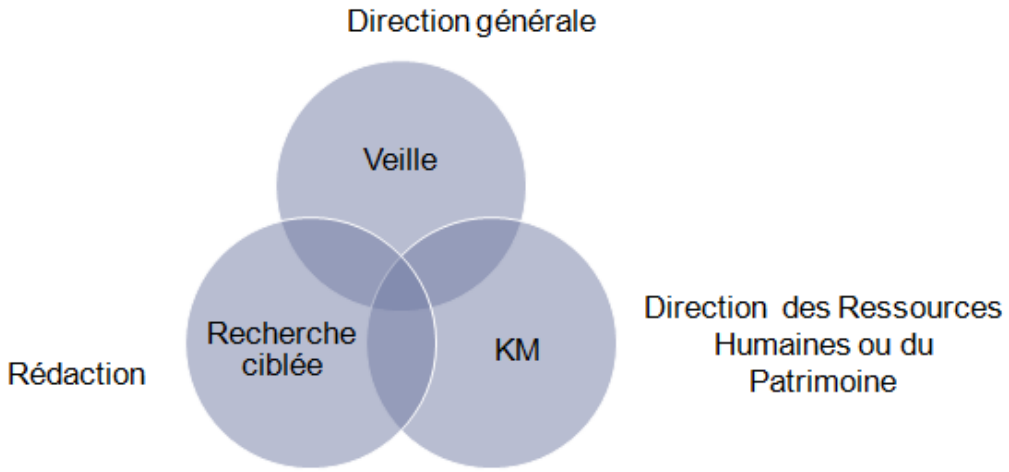


Figure 3: Impact des choix stratégiques sur le positionnement

6.2.4.1.1 Editorial

Un rattachement éditorial tel que celui que j'ai connu pendant le stage poussera les activités d'assistanat de la rédaction : recherches d'informations et de témoins.

6.2.4.1.2 Direction des ressources humaines

Un rattachement à la direction des ressources humaines permettra de construire une politique de gestion des connaissances afin de consolider la mémoire et animer la communauté. On peut ajouter à cette palette d'activités celles de la communication interne.

6.2.4.1.3 Direction générale

Un rattachement à la direction générale favorise les activités de veille, d'aide à la décision, d'intelligence économique. Ceci correspond à la position occupée par mon collègue stagiaire de l'école d'intelligence économique de Poitiers.

6.2.4.2 Impacts de la continuité de service

Le second choix stratégique concerne les moyens que l'on souhaite accorder à la gestion de l'information.

6.2.4.2.1 La documentation répartie

On peut envisager de répartir les tâches sur les différentes personnes de l'entreprise. L'inconvénient vient de la maîtrise de la charge de travail supplémentaire. Il sera difficile de mobiliser les équipes sur un sujet commun si on ne réduit pas par ailleurs leur charge de travail. La seconde difficulté vient de l'autogestion qui demande une grande rigueur difficile à obtenir de tous. L'avantage de cette solution est de ne pas engager de coût supplémentaire, son inconvénient est d'accroitre le risque sur la réalisation des autres missions de l'entreprise.

6.2.4.2.2 Intermittence

La solution intermittente est celle qui a été choisie jusqu'à présent. Elle ne permet pas de construire ou capitaliser des compétences, c'est son inconvénient principal. Chaque nouveau stagiaire doit être formé par les équipes ce qui leur demandera de dégager un temps supplémentaire. Le stagiaire qui en principe est un débutant dans le métier, doit prendre le temps nécessaire à la mise au point de son système de source, de ses outils d'évaluation et s'adapter au fonctionnement de l'entreprise. Cette adaptation sera peut–être facilitée par les outils que nous avons mis en place pendant le stage cette année, mais elle restera

[62] cité par 69, Jong-Ae Kim, p. 4

nécessaire et consommatrice de temps. De plus le stagiaire ayant le plus souvent des travaux complémentaires à réaliser pour son organisme de formation il ne sera peut-être pas disponible à 100% de son temps.

Au final, après tous ces ajustements qu'elle sera la productivité d'un stagiaire ? Cela dépend certainement de la complexité de la mission qu'on lui confie. La question vaut le coup d'être posée, si on considère les rémunérations minimales légales en France. Un stagiaire est rémunéré à 30% du salaire minimum. Si on estime sa disponibilité réelle à 80% d'un salarié, sa période de rodage et adaptation à 20% de son temps de stage et le coût pour l'entreprise du temps passé à sa formation et son évaluation par des experts internes, on fait nettement diminuer l'attrait du stagiaire. Cette logique poussera l'entreprise à lui confier des missions simples et rapides à mettre en œuvre mais diminuera l'intérêt pour le stagiaire qui souhaite approcher la complexité réelle de son futur métier. A long terme cela fait peser un risque sur les relations de l'organisme avec l'institut de formation.

6.2.4.2.3 Poste

La possibilité d'une création de poste ne doit pas effrayer sans avoir pleinement mesuré les enjeux pour l'entreprise. Dans un univers fortement concurrentiel il est primordial de bien évaluer les risques liés aux modifications de l'environnement et de faciliter les synergies internes. Les petites entreprises ont notamment la possibilité de faire appel au portage salarial pour partager le temps de travail du salarié avec une autre entreprise. Evidemment cela à un coût supplémentaire et soulève des questions relatives à la confidentialité.

En fonction de ces choix l'entreprise pourra rédiger la mission qui l'aidera à mettre en place sa politique de gestion de l'information et mettre en place le dispositif.

Ici s'arrête l'étude car les décisions sont prises par la direction de l'entreprise, notre mission étant de lui apporter un maximum d'élément pour étayer ses choix.

Conclusion

Avec l'aide du Marketing documentaire, nous avons pu proposer un éventail de solutions complémentaires les unes des autres, utiles aux utilisateurs et immédiatement utilisables. Cette posture permet de lancer une dynamique de partage qui fertilisera les connaissances à condition de réussir à l'inscrire dans la durée. Le spécialiste de la gestion de l'information y développe trois facettes du métier qui se complètent : animateur de la communauté il diffuse les idées et centralise la veille, organisateur des savoirs il assure la continuité dans le temps, recherchiste il accroit la quantité de matière première (l'information) disponible.
Ces facettes sont toutes réalisables avec ou sans budget et outils bien que cette donnée ai un impact sur leur efficacité. Chacune d'entre elles participe du management de l'information. Elles enrichissent une vision transverse et synthétique transposable dans différentes situations. En filigrane de cette étude ressort l'importance d'une présence humaine pour donner du sens aux informations atomisées et assurer le recyclage des connaissances.

Jean Michel appelle à un changement de posture du professionnel de l'information et de la documentation, il propose de « penser le management comme une PME-TPE de la documentation, avec prise de risque permanente, volonté de conquête de marché, développement de la compétence et de l'innovation et démarche drastique de réduction de l'inutile, de simplification des processus de travail et de maîtrise des coûts et du temps. (52, Muet). Son appel est entendu par les professionnels qui ont investi les outils communautaires, sont conscients de l'importance de la formation tout au long de la vie et savent s'adapter aux contextes complexes. Leur force est de faire le lien entre des domaines d'experts.

Pour réussir à exister dans la sphère de l'entreprise il est donc indispensable de partager ses valeurs. Certaines comme la rigueur, la rationalité, et la capacité d'adaptation sont bien connues de notre profession mais ou en sommes nous dans le domaine de l'innovation et de l'audace ? Sur ces sujets les concurrents internes qu'ils soient issus de l'univers informatique (ingénieurs) ou de celui du management (écoles de commerce) paraissent avoir un temps d'avance dans l'imaginaire collectif français.
Les réseaux existants diffusent les bonnes pratiques dans les domaines de la gestion de l'information et de la relation à l'utilisateur. Il serait intéressant qu'ils partagent aussi les expériences bonnes ou mauvaises de relation à la direction de l'entreprise : stratégie, mesure de la valeur, campagnes de communication… de façon à optimiser et renforcer leur dynamisme

Bibliographie

La bibliographie de ce mémoire est une bibliographie analytique.
Les recherches ont été arrêtées au 6 octobre 2008.

Elle est conforme aux normes suivantes :

- NF Z44-005. décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure et à la norme
- NF ISO 690-2 Février 1998 Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents.

Les références présentées ne sont pas exhaustives mais elles représentent une sélection de ressources qui ont alimenté la réflexion sur les sujets abordés par ce mémoire. Chaque ressource fait l'objet d'un résumé analytique qui vient compléter la description physique des ouvrages et articles afin de mettre en exergue les points les plus intéressants pour l'étude.

Les références bibliographiques sont classées par ordre alphabétique d'auteur, à l'intérieur de trois grandes rubriques thématiques divisées en sous-rubriques.
Chacune des références est précédée d'un numéro entre parenthèses (n°) qui établit le lien avec les renvois signalés tout au long du mémoire.

Bibliographie 73
1. La société de la Connaissance 75
   a. Nouveaux modes d'accès à l'information 75
   b. Impacts dans la sphère de l'entreprise 77
   c. La presse professionnelle en France 77
2. Fonctions et métiers 79
   a. Management de l'information 79
   b. Journalisme 81
   c. Les fonctions support 83
3. Management des organisations 83
   a. Management et techniques d'organisation 83
   b. Marketing stratégique 83
   c. Etude des besoins 84
   d. Politique documentaire 85
   e. Produits documentaires 86
   f. Valorisation des services de documentation 86

1. La société de la Connaissance

a. Nouveaux modes d'accès à l'information

(1) BEAU Franck. Culture d'Univers : Jeux en réseau, mondes virtuels, le nouvel âge de la société numérique. Daniel Kaplan, préface. Limoges, FYP Editions, 2007. 384p. Collection Innovation. Fondation Internet Nouvelle Génération. ISBN 2-916571-02-7

Cet ouvrage collectif explore les relations sociales et économiques en gestation dans les univers virtuels. De la multiplication des identités à la constitution de relations sociales stables, il considère ces univers comme des laboratoires, des lieux d'expérimentation de nouvelles formes de relations.

(2) CASSIN Barbara. Google moi : la deuxième mission de l'Amérique. Paris, Editions Albin Michel, 2007. 258p. Collection Banc public. ISBN 2-226-17259-4

Critique des principes fondateurs exprimés par la firme américaine. L'auteur dénonce l'utilisation d'un idéal de liberté et de démocratie par une société commerciale et appelle à une prise de conscience des risques de manipulation que Google dissimule.

(3) CREDOC. La diffusion des technologies de l'information dans la société française. [en ligne]. Paris, 2007. [consulté le 15/09/08].Rapport réalisé à la demande du Conseil Général des Technologies de l'Information (Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi) et de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes. 210p <http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/etude-credoc-2007.pdf>

L'enquête annuelle « aspirations et conditions de vie des français » permet de mesurer les évolutions des pratiques notamment concernant l'utilisation des nouvelles technologies.

(4) EISENBERG Mike. Library Journal [en ligne]. Harlan, Reed Elsevier Inc, 5 janvier 2008 [consulté le 15/07/08]. The Parallel Information Universe : What's out there and what it means for libraries.
<http://www.libraryjournal.com/article/CA6551184.html?q=parallel+information+universe>

L'auteur réalise une analyse SWOT des pratiques du web 2.0. Il encourage les bibliothécaires et documentaliste à assumer leurs responsabilités de garant de l'information dans leurs institutions respectives en profitant de ces nouveaux outils pour innover.

(5) GUYOT Brigitte – Document numérique et société, semaine du document numérique. [en ligne] 2007, Bulletin des bibliothèques de France, t.52, n°1. [consulté le 15/09/08] Compte–rendu de colloques. <http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/frontoffice/2007/01/document.xsp?id=bbf-2007-01-0119-005/2007/01/fam-tourhorizon/tourhorizon&statutMaitre=non&statutFils=non>
Les évolutions rapides des techniques liées aux supports numériques ouvrent de nouvelles perspectives aux professionnels de la médiation. Ils doivent pour cela prendre l'initiative de s'approprier les outils et de penser leur mise en place dans une vision globale de gestion des connaissances.

(6) JOSEPHE Pascal. La société immédiate. Paris, Calmann-Lévy, 2008. 248p. ISBN 2-7021-3843-4
L'auteur décrit un mouvement général de raccourcissement du délai entre l'expression du besoin et sa réalisation. Les relations sociales n'ont plus le temps de se construire, les créations artistiques ne peuvent plus murir et la civilisation décroit. Selon lui l'hyperindividualisme et hédonisme créent de l'insécurité et représentent un danger pour la démocratie, il milite donc pour l'introduction de l'éthique dans la vie publique.

(7) KEEN Andrew. Le culte de l'amateur : Comment Internet détruit notre culture. Denis Olivennes, préface. Paris, Editions Scali, 2008. 302 p. ISBN 2-35012-228-1
Risques de désinformation et de manipulations liés au développement de l'amateurisme et de l'anonymat au détriment de l'expertise et de la traçabilité. L'auteur décrit très précisément les techniques de détournement d'identité répandues grace au web 2.0. Il insiste sur l'importance d'identifier les auteur d'une information et milite pour la réhabilitation des spécialistes.

(8) MARTIN Alban. L'age de Peer : Quand le choix du gratuit rapporte gros. Paris, Village mondial, 2007. 202 p. Collection Entreprises. ISBN 2-7440-6246-4
L'auteur fait le pari de la cocréation de valeur. Il cherche de nouvelles pistes de valorisation des industries de loisir s'appuyant sur le partage et la gratuité de l'œuvre numérique.

(9) REINGOLD Howard. Smart mobs : Les communautés intelligentes mobiles comment reconnaître le futur quand il vous tombe dessus ?. Sociétés Revue des Sciences Humaines et Sociales [en ligne]. 2003, Volume 1, n° 79 [consulté le 24/07/08], p. 75-87. Ce texte est la traduction du premier chapitre de l'ouvrage Smart Mobs, Cambridge, MIT Press, 2002, par concession de l'auteur et de l'éditeur. ISSN 0765-

3697.
<http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=SOC&ID_NUMPUBLIE=SOC_079&ID_ARTICLE=SOC_079_0075#no1>
L'auteur s'intéresse aux communautés mobiles, à la façon dont les utilisateurs interconnectés en permanence grâce a leurs téléphones et appareils sans fils vont agir ensemble sans même se connaitre. Il annonce l'avènement des systèmes de e-réputation et alerte sur la perte d'intimité qui y est associée.

b. Impacts dans la sphère de l'entreprise

(10) FERCHAUD Bernadette. Les mutations du travail : quel impact sur les hommes et les organisations ?. Documentaliste sciences de l'information. 2006, vol.43, n°3-4, pp243-245. Compte-rendu de la journée d'études ADBS : L'impact du numérique sur l'évolution des modes de travail. ISSN 0012-4508
Montée en puissance des problèmes des problèmes de tri, de catégorisation, de conservation dans les organisations.

(11) NUTIN Guillaume. Très petites entreprises et gestion de contenu, premiers baisers. Archimag, février 2008, n°211, p 17-23. ISSN 0769-0975.
Forte utilisation du papier.

(12) THIVANT Eric. Vers une modélisation des pratiques d'accès à l'information [en ligne]. 2001. 12 p. [consulté le 23/07/08] < http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/24/28/PDF/sic_00001089.pdf>
Limites des modélisations dans un contexte professionnel.

(13) TOUITOU Cécile. Les nouveaux usages des générations internet : un défi pour les bibliothéques et les bibliothécaires. Bulletin de Bibliothèques de France. 2008 T.53, n°4, pp 67-70.
Ne pas confondre les technologies et le contenu : s'appuyer sur les logiques d'usage générées par les outils collaboratifs pour proposer un contenu de qualité.

c. La presse professionnelle en France

(14) 18ième OBSERVATOIRE DE LA PRESSE [en ligne]. OJD, Association pour le contrôle de la diffusion des médias. 2008. [consulté le 22/07/08]
<http://observatoire.ojd.com/_files/static/obs2007/pdf/TP_full.pdf>
Répartition des ventes et évolution du secteur sur 10 ans.

(15) ALBERT Pierre. La presse française. Nouvelle édition. La documentation Française, Paris, 2004. 203p.ISSN 0029-4004
Panorama des types de presses et définition des différents rôles de la presse.

(16) BOUTET Nicolas. Web et papier un mariage d'avenir pour la presse. [en ligne]. Le journal du net, 06/08/08. [consulté le 22/08/08].
<http://www.journaldunet.com/expert/30167/web-et-papier---un-mariage-d-avenir-pour-la-presse.shtml>
Vision optimiste de la complémentarité presse écrite – Internet.

(17) CLUB SENAT. Les nouveaux supports d'opinion, le livre, la presse et les médias audiovisuels à l'heure des réseaux [en ligne]. Paris, 2007 , 60p. [consulté le 22/07/08].
<http://www.clubsenat.fr/download/Rapport_Club_Senat_2007_-_Nouveaux_supports_d-_opinion.pdf>
Etude très complète sur l'impact du numérique sur l'édition.

(18) DAPHY Eliane. Je l'ai lu dans « Usine nouvelle », pour une analyse des fonctions sociales de la presse professionnelle.[en ligne] 1987. Journées d'études du 12 décembre 1987 organisées par le programme 'Technologie, emploi, travail' du ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur et l'association française de robotique industrielle pp 65-67. [consulté le 22/07/08]
Mise en valeur de l'existence d'une fonction sociale de notoriété dans la presse professionnelle.

(19) FOURCAT Jean-Pierre. Les mutations profondes du client/consommateur/citoyen. Presse pro [en ligne] 2006. Etude Sociovision Cofremca réalisée pour l'association pour la promotion de la presse professionnelle. [consulté le 22/07/08]
<tp://www.presse-pro.com/02_etudes07_2.htm>

(20) LEBARBANCHON Géraldine. Enquête lectorat Archimag : l'heure du changement...mais pas trop !. Archimag [en ligne] - Octobre 2007. [consulté le 22/07/08]
<http://archimag.com/fr/accueil-archimag/magazines/archimag-n208/tendances/enquete-lectorat-archimag.html>
Enquête sur le lectorat du magazine commentée par la responsable marketing.

(21) SEBBANE Lionel. La presse écrite en 2006 : La crise perdure. DDM info-médias [en ligne], Direction du développement des médias. Juillet 2007, n°13. [consulté le 22/07/08]
<http://www.ddm.gouv.fr/IMG/pdf/Infosmedias_200707.pdf>
La diminution de chiffre d'affaire est moins marquée dans la presse technique professionnelle que dans les autres secteurs de la presse payante.

(22) SONNAC Nathalie. La presse : un secteur en crise ?. Cahiers Français, Mai-juin 2007, n°338, pp 61-66. Dossier Information, médias et Internet.
Comparaison des situations économiques des différents types de presse

(23) TESSIER Marc. La presse au défit du numérique : Rapport au ministre de la culture et de la communication [en ligne]. Maxime Baffert. Paris, Février 2007, 71 pages [consulté le 22/07/08].
<http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/tessier/rapport-fev2007.pdf>
Lancement de sites liés aux magazines.
Projet de label pour signaler les sites d'information gérés par des entreprises de presse.

(24) XERFI. La presse professionnelle en France : un segment encore protégé des turbulences traversées par la presse écrite [en ligne]. Paris, le 11 juin 2008, 3p. [consulté le 24/07/08]. Communiqué de presse.
http://www.offremedia.com/DocTelech/Newsletter/XerfiPressePro.pdf
Présentation du bilan du secteur, des tendances du marché et de l'attitude des investisseurs.

2. Fonctions et métiers

a. Management de l'information

(25) BOILLET Virginie. Les nouveaux horizons de l'infodoc. Paris, Information Documentation Presse. 326p.
Etude prospective sur l'évolution des différentes fonctions de l'information-documentation : documentaliste, archiviste, bibliothécaire, veilleur, knowledge manager, records manager.

(26) Centre d'information et de documentation sur l'enseignement supérieur (CEDIS). Les gestionnaires de l'information. [en ligne] Ministère de l'éducation, de

l'enseignement supérieur et de la recherche du Grand duché du Luxembourg, 2004. Le documentaliste de presse. [consulté le 5/10/08]
<http://www.cedies.public.lu/publications/dossiers_carrieres/05_lettres_sciences_humaines_communication/gestionnaires_de_l_information/brochure_pdf.pdf>
Le document rappelle les différents types d'emplois occupés par les professionnels et met en avant leur caractère non figé.

(27) DUMAS Philipe, BERTACCHINI Yann. Veille et management des compétences : application de la démarche de veille aux métiers numériques. [en ligne] 26/12/2003 [consulté le 25/09/08] 7p.
<http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/23/43/PDF/sic_00000868.pdf>
Une nouvelle définition des métiers numériques émerge dans les offres d'emploi.

(28) GROSHENS Emilie. Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires, l'exemple du département fiscal d'une banque [en ligne]. Mémoire, Sciences de l'information, INTD, 2007 [consulté le 24/07/08]. 170p.
< http://www.aiesi.refer.org/intd/memoires/2007/GROSHENS.pdf>
Approche organisationnelle et humaine des systèmes d'information. A travers l'exemple d'un dispositif sans documentaliste, réparti entre des fiscalistes, des secrétaires et une agence d'abonnement, il s'intéresse aux acteurs connexes ou substituts aux professionnels de l'information-documentation (I&D).

(29) LAMOUROUX Mireille. L'évolution de la fonction documentaire : complexité, transversalité et qualité. Documentaliste sciences de l'information. 2006, vol.43, n°3-4, pp245-246. in compte-rendu de la journée d'études ADBS : L'impact du numérique sur l'évolution des modes de travail. ISSN 0012-4508
Nécessité de produire du sens pour l'utilisateur, approche intégrant toutes les sphères concernées par les changements induits par le numérique.

(30) LUPOVICI Christian. L'évolution du métier de bibliothécaire. Guide pratique Archimag, Les publications électroniques, 2006, pp 47,49. ISSN

(31) MESGUICH Dominique. Une cartographie des métiers de l'intelligence économique
Documentaliste - Sciences de l'information. 2008, vol 45, n°1. pp 24-26 – ISSN 0012-4508
Définition des fonctions occupées.

(32) MICHEL Jean. Les jours des professionnels à l'ancienne sont comptés. Bruno Texier, journaliste. Archimag, Février 2008, pp 14-15
[Disponible en ligne : http://archimag.com/fr/accueil-archimag/magazines/archimag-n211/rencontre.html?0=]. ISSN 0769-0975
Nécessité d'aligner la fonction documentaire sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

(33) Revue Esquisse [en ligne]. IUFM Aquitaine. Mérignac, EFCS / IUFM d'Aquitaine. janvier 2007, n50-51. Numéro spécial : Eduquer à/par l'information. 192p. ISSN 1291-228X, [accédé le 5/07/08].
<http://www.aquitaine.iufm.fr/recherche/esquisse/pdf/esquisse50.pdf>
Mise en avant du rôle de formateur des documentalistes.

(34) Special Commitee on Competencies for special librarians. Competencies for information professionnals of the 21st century [en ligne]. Edition révisée juin 2003. Special Libraries Association (SLA). [consulté le 02/09/08].
<http://www.sla.org/content/learn/comp2003/index.cfm>
La vision du métier aux Etats-Unis.

(35) TEXIER Bruno. L'infodoc par ceux qui la font. Stéphanie Barthelemi, Jean-Marie Colomb, Catherine Di Sciullo, Geneviève Le Blanc. Archimag, Juillet-août 2008, n°216, pp17-24. ISSN 0769-0975
Les professionnels parlent de leur métier et mettent en avant la nécessité de s'adapter en permanence et d'innover pour s'imposer.

(36) VIGNAUD Dominique. Comment évoluent les métiers de la gestion de l'information ? Deux outils de suivi : les référentiels ADBS
Documentaliste - Sciences de l'information. 2008, vol 45, n°1. pp 22-24. ISSN 0012-4508
Présentation des référentiels de l'association professionnelle des documentalistes français.

b. Journalisme

(37) AKRICH Madeleine. La presse et la technique : pluralité des modèles de journalisme.[en ligne] MédiasPouvoirs, 26, PP 24-32 [consulté le 10/09/08]
<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/08/17/29/PDF/92medias_pouvoirs.pdf>

L'auteur oppose deux modèles de presse professionnelle : les auteurs relai des industriels versus les experts au service d'un problème rencontrer par un utilisateur.

(38) AUBERT Clémence. La division du travail au sein d'un organe de presse : modes et usages des formes d'emploi.[en ligne] Document de travail du centre d'Economie de la Sorbonne, 2007. [consulté le 10/09/08] 16p. < http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/14/43/60/PDF/R07006.pdf>
Etude de la répartition du travail en journaliste salarié et journaliste pigiste, notamment du recours croissant aux pigistes.

(39) BUREAU Sylvain. La professionnalisation des nouveaux métiers liés aux technologies de l'information et de la communication : un déterminant dans les processus d'organisation d'une fonction ? Le cas des technologies web [en ligne]. Systèmes d'Information et Management n°11, 2006, pp 5-22. [consulté le 24/07/08].25p.<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/13/74/37/PDF/SIM.S.Bureau.pdf>

(40) DA LAGE Olivier. La presse saisie par l'Internet. Page d'Olivier Da Lage [en ligne]. Première publication dans la revue Communication & langages, septembre 2001. [consulté le 20/07/08]
<http://mapage.noos.fr/odalage/autres/enligne.htm>
Evolution du métier de journaliste lié a l'utilisation des nouvelles technologies

(41) GIESBERT Franz-Olivier. Interview. Julien Martin. In site des anciens du CFJ [en ligne].[consulté le 20/07/08] <http://www.ancienscfj.com/news-art173.html>
Regard sur les modifications de la profession

(42) JOANNES Alain. Le journalisme à l'ère électronique. Paris, Librairie Vuibert, 2007. 247 p. Collection Lire Agir. ISBN 2-711787104
Comment adapter les derniers outils à notre disposition pour améliorer la qualité du travail du journaliste. Ce livre est illustré de cas concrets et d'exemples pratiques.

(43) LE GOFF Delphine. Presse professionnelle [en ligne]. Dossier Stratégies 1418 du 16/06/06 p34 [consulté le 24/08/08]
<http://www.strategies.fr/archives/archive_print.php?num=1418&art=page_3547>
Questionnement sur les modèles économique qui se cherchent entre papier et Internet.

(44) PELISSIER Nicolas. La plume dans la toile, l'identité des journalistes à l'épreuve des réseaux numériques. [en ligne] Projet d'article pour Médiamorphoses. 01/03/02 [consulté le 24/08/08] 6p.
< http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/20/90/PDF/sic_00000144.pdf>

c. Les autres fonctions

(45) Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP). Onisep.fr. [en ligne] Paris, 2008, [consulté le 1/10/08]. Onglet métier, page chef de publicité, journaliste, rédacteur en chef <http://www.onisep.fr/onisep-portail/portal/media-type/html/group/gp/page/accueil.espace.metiers>
Description des métiers, des fonctions occupées, des formations pour y accéder et des compétences requises.

3. Management des organisations

a. Management et techniques d'organisation

(46) DEPEYRE Colette. Retour sur la théorie des ressources. Le Libellio d'AEGIS (Analyse Economique et Gestionnaire des Institutions et des Stratégies) [en ligne], 2005, N° 1, novembre, pp. 9-14. [consulté le 02/09/08]
<http://crg.polytechnique.fr/v2/fic/Libellio1.pdf>

(47) DUMEZ Hervé. De l'ennui organisationnel. Le Libellio d'AEGIS (Analyse Economique et Gestionnaire des Institutions et des Stratégies) [en ligne], 2005, N° 1, novembre, pp. 1-2. [consulté le 02/09/08]
<http://crg.polytechnique.fr/v2/fic/Libellio1.pdf>

(48) SIMONI Gilda. Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D. Aix en provence, Université de provence et Université de la Méditérannée [en ligne]. Document de travail Laboratoire d'économie et Sociologie du travail CNRS [consulté le 02/09/08] 19p.
<http://www.lest.cnrs.fr/lesdocumentsdetravail/simoni/capitconn.pdf>

b. Marketing stratégique

(49) IBNLKHAYAT Nozha. Marketing des systèmes et services d'information et de documentation. Sainte-Foy, Presses de l'université du Quebec, 2005. 456p. ISBN 2-7605-1285-1

Manuel de marketing adapté aux services de documentation.

(50) KIM W. Chan, MAUBORGNE Renée. Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques. Paris, Pearson Education France, 2008. 272p. ISBN 2-7440-6317-6

Les auteurs montrent comment innover et créer un espace stratégique encore vierge pour se démarquer de la concurrence et créer une demande nouvelle.

(51) Michel Jean. Vive le service infodoc stratégique ! dans guide pratique Archimag « manager et développer son servce infodoc, janvier 2007. Pp13-16

Jean Michel dévoile les nouveaux objectifs des services de documentation.

(52) MUET Florence. Marketing Stratégique : Enjeux et bénéfices pour les services documentaires. Martine Allègre, Sylvie Roussel Gaucherand, Christine de Gouttes, Jean-Yves de Lépinay, Agnès Magron, Martine Vila-Raimondi, Jean-Michel Salaün, Marie-Madeleine Salmon, Rajesh Singh. Documentaliste Sciences de l'information, Paris, 2008, vol 45, n°1, pp 32-71. ISSN 0012-4508

Ce dossier très complet donne le point vue des experts du métier sur le bénéfice de la méthode marketing pour le management d'un service de documentation.

(53) MUET Florence, SALAUN Jean-Michel. Stratégie marketing des services d'information. Editions du Cercle de la librairie, Paris, 2001. Collection bibliothèques. 221p. ISBN 2-7654-0794-0

Description des principes et techniques de la démarche marketing.

(54) SUTTER Eric. Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité. Paris, ADBS editions, 2002. 327p. Collection Sciences de l'information, Série Etudes et techniques. ISBN 2-84365-058-5

Introduction aux principes fondamentaux de la démarche qualité

c. Etude des besoins

(55) DINE Aurélia. Mise en ligne de dossiers documentaires : les techniques, les attentes et les craintes, étude menée à partir de l'exemple du service documentation du quotidien économique Les Echos [en ligne]. Mémoire, Sciences de l'information, INTD, 2005 [consulté le 24/07/08]. 127 p.

<http://www.aiesi.refer.org/intd/memoires/2005/DINE.pdf>
Présentation des solutions préconisées aux Echos, au Monde et à L'Express, à partir de celles-ci les craintes et les attentes des documentalistes et des utilisateurs sont exposées. Les notions de zéro papier, de complémentarité entre papier, numérique et l'évolution du rôle du documentaliste concluent l'étude.

(56) LE COADIC Yves-François. Le besoin d'information : formulation, négociation, diagnostic. Deuxième édition. Paris, ADBS édition, 2007. Collection : Sciences et techniques de l'information. 204 p. ISBN 978-2-84365-097-0
Connaître et contourner les freins psychologiques à l'expression des besoins.

(57) GUYOT Brigitte. Regard sur les usagers d'une unité documentaire. Documentaliste sciences de l'information, 1996, vol. 33, n°3. pp183-186
La mise en perspective des travaux d'élèves est l'occasion de signaler certaines incohérences dans la perception des usagers par les documentalistes. Ceci permet à l'auteure de rappeler l'aspect humain souvent délaissé dans l'étude de la relation de médiation.

(58) SUTTER Eric. Intelligence économique et management de l'information : Les questions les plus fréquemment posées. Philipe Martin. Paris, Lavoisier, 2006. 153p. ISBN 2-7430-0928-1
L'auteur aborde les différents aspects du management de l'information dans des chapitres courts dans un but de vulgarisation et d'ouverture aux chefs d'entreprises.

d. Politique documentaire

(59) BULINGUE Franck. Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : une modèle incrémental d'intelligence économique [en ligne]. Thèse, Sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon et du Var, 2002 [consulté le 23/07/08], 462p.
<http://www.veille.com/ie/publications/these_franck_bulinge.pdf>

(60) COTTY Gaelle. Résister à la crise de la presse : stratégies de repositionnement du service documentation de Ouest-France [en ligne]. Mémoire, INTD, 2006 [consulté le 22/07/08]. 174p.
< http://www.aiesi.refer.org/intd/memoires/2006/COTTY.pdf>
Ce mémoire fait des propositions concrètes pour adapter l'organisation et la production d'un service de documentation aux besoins d'une rédaction de presse.

(61) 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, pp200-208.
Recentrer la documentation au cœur du métier de l'organisation.

(62) STENUIT, Florence. Créer et animer des communautés de pratique : préconisations pour une entreprise de formation et de conseil [en ligne]. Mémoire, INTD, 2006 [consulté le 22/07/08].199 p.
<http://www.aiesi.refer.org/intd/memoires/2006/STENUIT.pdf>
Ce mémoire étudie l'opportunité de développer des communautés au sein d'une entreprise de conseil et de formation en entreprise. Des préconisations sont faites pour en faciliter l'émergence dans ce contexte particulier.

e. Produits documentaires

(63) ACCART Jean philippe, RETHY Marie-Pierre. Le métier de documentaliste. Deuxième édition. 2003, Editions du cercle de la librairie, 451p. ISBN 2-7654-0872-6
Présentation très complète des outils et produits documentaires classiques.

(64) LECLERC-REYNAUD. Pour une documentation créative, l'apport de la philosophie de Raymond Ruyer. Paris, ADBS éditions, 2006. 193p. Collection Sciences et techniques de l'information. ISBN 978-2-84365-85-7
Comment être créatif au quotidien dans la relation à l'utilisateur. Pour une construction conjointe du besoin d'information.

(65) CARON Agnès, FERCHAUD Bernadette. Mutualiser pour répondre a de nouveaux besoins. Documentaliste - Sciences de l'information, 2006, vol.43, n°3-4, p. 219-223.Compte-rendu de la journée d'étude ADBS. ISSN 0012-4508
La mutualisation des savoirs en entreprise nécessité de suivre des procédures et d'écrire des règles très précises. Un projet de telle sorte ouvre de nouvelles perspectives au documentaliste. Il qui valorise sa position transverse dans un rôle de facilitateur.

f. Valorisation des services de documentation

(66) CALENGE, Bertrand, « Quels tableaux de bord ? » [en ligne], BBF, 2008, n° 3, p. 35-38 [consulté le 25 juillet 2008]
<http://bbf.enssib.fr>

(67) GUYOT B. Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations. [en ligne] 2002 Sciences de la société n°50-51, nov, p129-148. <http://www.brigitte-guyot.com/textes_Zip/scsoc_SI00.pdf>

Dans les organisations, la solution technique est privilégiée par les décideurs car elle répond à des objectifs de rationalisation. Mais cette logique est aveugle aux investissements humains qui sont pourtant nécessaires pour qu'un nouvel outil soit efficace. Dans un monde du travail profondément modifié par l'élargissement des activités de recherche d'information à tous les acteurs de l'entreprise, la mise en place d'une politique globale de management de l'information se heurte pour un temps encore aux disparités et concurrences entre services de l'entreprise.

(68) HOBOHM, Hans-Christoph, « Les bibliothèques sont-elles rentables ? usage et valeur des services » [en ligne], BBF, 2008, n° 3, p. 64-68 [consulté le 25 juillet 2008]
<http://bbf.enssib.fr>

(69) KIM Jong-Ae. Evaluer les effets de la gestion des connaissances. [en ligne] Nelly Viollette Traduction. Congres international des bibliothèques et de l'information. [consulté le 15/09/08] http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/141-Jong-Ae-Kim_trans-fr.pdf
Ce texte donne des pistes pour mesurer le retour sur investissement en gestion des connaissances. Il décrit notamment l'approche par tableau de bord prospectif.

(70) MEYNIER Audrey. Mesurer et justifier l'investissement humain, informatique et financier dans l'exploitation et la diffusion d'un fonds documentaire : le cas de BETC Euro RSCG [en ligne]. Mémoire, Sciences de l'information, INTD, 2007 [consulté le 24/07/08], 101p.
<http://www.aiesi.refer.org/intd/memoires/2007/MEYNIER.pdf>
Présentation et mise en pratique de la méthode budgétaire de l'analyse de la valeur et application du marketing documentaire dans le contexte d'une agence de publicité

(71) SUTTER Eric, CHAUMIER Jacques, Documentalistes, ajoutez de la valeur à vos services. Paris, ADBS éditions, 2007. 63p. Collection l'essentiel sur… . ISBN 978-2-84365-095-6

Annexes

Annexe 1 – Modèle de recherche d'information pour un guide pratique

Note de recherche

Guide thématique

Objectifs
La recherche explore l'univers d'un guide pratique. Le travail servira au rédacteur en chef qui doit y trouver des informations lui permettant de concevoir le sommaire de son guide et de repérer les experts du domaine.

Méthode :
1 – Procéder par étapes (la recherche va durer 2 semaines) commencer par prendre 3 rendez-vous avec le commanditaire : 1 rendez-vous de briefing, 1 rendez-vous de mi-parcours, 1 rendez-vous de livraison.
2 - S'il s'agit d'une mise à jour, commencer par relire le guide précédent.
3 – Lancer une recherche d'exploratoire
- les articles traitant du domaine dans le mensuel et ses principaux concurrents.
- archives ouvertes : études sur le sujet
- Rechercher sur le net via sites, blogs experts et forum ou listes de discussion.

4 – Valider les problématiques avec le commanditaire (RV de mi-parcours)
5 – Recherche approfondie sur les problématiques retenues : textes officiels mais aussi avis d'experts ou de professionnels.
6 - Rédaction : une source = un lien = un résumé indicatif du contenu. Attention le travail n'est pas une synthèse documentaire ce serait trop long, le rendu est plutôt une liste de sources commentées, cette liste est structurée.
7 - Livraison

Plan proposé

1. Repères
    a. Définition des termes techniques ou ambigus
    b. Bibliographie
    c. Principaux sites
    d. Salons et évènements professionnels
2. Problématique 1
    a. Description de la problématiques
    b. Experts
    c. Témoignages
    d. Outils

Idem pour problématique 2, puis 3…..

Bilan
- Noter les conseils de recherche pour enrichir la méthode
- Temps passé
- Date de livraison
- Fixer un rendez-vous pour retour d'utilisation du destinataire

Annexe 2 – Modèle de recherche d'information pour une enquête

Note de recherche

Préparation d'un article

Objectifs
La recherche donne les éléments et pistes de réflexion pour le journaliste. Elle a pour but de lui fournir un panorama du sujet et de lui faire gagner du temps.

Méthode :
1 – Procéder méthodiquement (la recherche va durer 3 jours) commencer par discuter avec le commanditaire pour bien comprendre quel angle il souhaite donner au sujet. Noter ensemble des mots clés.
2 - Lancer une recherche d'exploratoire

- les articles traitant du domaine dans le mensuel et ses principaux concurrents.
- archives ouvertes : études sur le sujet
- Rechercher sur le net via sites, blogs experts et forum ou listes de discussion.

4 – Lister les problématiques.
6 - Rédaction : une source = un lien = un résumé indicatif du contenu. Attention le travail n'est pas une synthèse documentaire ce serait trop long, le rendu est plutôt une liste de sources commentées, cette liste est structurée
7 - Livraison

Plan proposé

1. Principaux sites
2. Salons et évènements professionnels
3. Problématiques actuelles
4. Témoignages
5. Outils
6. Experts
7. Formations

Bilan

- Noter les conseils de recherche pour enrichir la méthode
- Temps passé
- Date de livraison
- Fixer un rendez-vous pour retour d'utilisation du destinataire

Annexe 3 – Page Outils

[outils]

consortiums et autres sites pour s'informer et acheter



www.couperin.org

Fondé en 1999, Couperin est le plus important consortium français, son objectif initial est de négocier au meilleur prix les périodiques électroniques pour ses adhérents. Il rassemble 217 établissements, principalement des écoles, des universités et des organismes de recherche.

Sur le site, on trouve la liste des négociations en cours pour les bases de données, les livres électroniques et les périodiques. Mais ce qui nous intéresse ici c'est son activité de veille sur les achats d'information et de réflexion sur les besoins communs de ses membres. Les informations sur l'actualité du secteur et sur les sujets faisant l'objet de groupes de travail sont libres d'accès dans l'onglet « études et prospective ».

Les systèmes de gestion des ressources électronique (ERMS) y font l'objet de publications régulières : sous forme d'annonce puis de compte rendu de conférence avec accès aux présentations des intervenants. Bien entendu, le wiki du groupe de travail ad hoc est référencé. Cette page propose aussi des liens vers des ressources externes comme la synthèse documentaire réalisée sur le sujet par des étudiants de l'INTD au mois de juin.



www.bpi.fr : carel

Le consortium Carel s'adresse aux bibliothèques de lecture publique, il leur facilite l'accès aux ressources électroniques. Créé en 2005, Carel regroupe aujourd'hui les achats de 150 villes.

Son espace en ligne est publié sur le site de la Bibliothèque publique d'information (BPI) dans la rubrique « services offerts » de l'espace pro. On y trouve un ensemble de ressources conçues afin d'aider les gestionnaires de fonds numériques.

Pour disposer d'une vue panoramique des contenus, il suffit de consulter le dossier de description des titres négociés. Mis à la disposition de tous, il offre une description détaillée du contenu et des tarifs correspondants. L'ensemble des domaines utiles aux bibliothèques sont richement représentés : encyclopédies et dictionnaires, bases en texte intégral et bases bibliographiques, publications destinées aux malvoyants, autoformation, librairies numériques, musique ainsi qu'audiovisuel en ligne.

ne les ratez pas !

Au passage, dans l'espace pro de la BPI, ne ratez pas les pages outils et leurs précieux dossiers thématiques.



poldoc.enssib.fr

Hébergé et soutenu par l'Enssib, le groupe de recherche Poldoc rassemble des professionnels des bibliothèques, des étudiants et des professeurs mettant en commun leurs réflexions et leurs outils de mise en œuvre en format bureautique sur le site.

Si vous gérez votre budget et vos acquisitions sans aide extérieure, vous y trouverez des documents type vous facilitant la tâche : lettres, grille d'évaluation de ressources vidéo, modèle de tableau de bord...

La rubrique actualité propose par exemple un tableau de bord perpétuel des acquisitions, réalisé dans le cadre de la BM de Lyon. Il permet d'établir un budget prévisionnel, puis, de disposer de tableaux de bord en temps réel. Un outil simple et efficace.

Définitivement ouvert aux retours d'expérience terrain, le site propose via son moteur de recherche un filtre par type de document référencé. Sur l'item « sélections et procédures d'achat », on trouve, par exemple, 35 documents internes de bibliothèques et 31 mémoires. ■

Sophie Paisant
[documentaliste Archimag]

→ archimag.com : nos sites favoris

Annexe 4 – Questionnaire Netvibes

QUESTIONNAIRE NET VIBES

OBJECTIF DU QUESTIONNAIRE :

Dans le cadre de nos stages, nous travaillons pour l'amélioration des outils et des sources d'informations et de veille. Aujourd'hui nous réalisons une enquête sur l'utilisation actuelle de la plateforme Netvibes existante.

Ce questionnaire vous prendra une minute et nous aidera beaucoup. Nous sommes bien entendu à votre disposition pour toute suggestion sur le sujet, merci de votre collaboration et à très bientôt.

Tahiry et Sophie

Pour être au courant de l'actualité professionnelle, utilisez-vous les méthodes suivantes ?

Agrégateur RSS. ☐…….... Newsletters ☐…….Visite des sites / blogs / forums favoris ☐

Presse écrite …..☐ ……..…..……TV ☐……..…...…… Radio ☐

Réseau externe...☐……..….Réseau interne ☐…….…..Autres :……..

Les flux RSS

Utilisez-vous un agrégateur de flux RSS ?……. oui ☐…. non ☐

Si oui, lequel utilisez –vous ? ……

Quelles sont vos pages publiques préférées ?……...……...

Avez-vous créé votre page perso ? ……..……..……..……... oui ☐…. non ☐

Netvibes pour le groupe Serda

Connaissez-vous la page *Sources d'informations infodoc*
crée pour Archimag l'année dernière ?…….. oui ☐…. non ☐

Est-ce que vous l'utilisez ?……...……...…….. oui ☐…. non ☐

Si non, pourquoi ?……...……...

Si oui, à quelle périodicité visitez-vous cette page ?……...…….

Combien de temps y restez vous à chaque visite ?……... ……..

Est-ce que vous y trouvez les informations que vous cherchez ?…… oui ☐…. non ☐

Avez-vous un onglet de prédilection ? Si oui, lequel ?……...….

Qu'aimeriez-vous y trouver en plus ou en moins ? ……...…

Votre nom……..

Annexe 5 – Guide d'entretien

Poste : Date :

Présentation du sujet : questionnaire destiné à mon usage personnel
Thème du mémoire : rôle du documentaliste dans une entreprise de presse.
Durée d'une heure, comporte 5 parties : métier – recherche d'information – traitement de l'information – Communication interne – Outils utilisés.

Métier

- Quel est l'intitulé de votre poste? à qui reportez-vous? gérez-vous une équipe?
- Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction ? idem entrée dans l'entreprise ?
- Pouvez-vous en quelques mots me décrire votre parcours antérieur ? études ? emplois ?
- Quel est votre age ?
- En quoi consiste votre travail ?
- Pouvons-nous estimer le % de temps passé sur chacune de ces fonctions ?
- Quelles sont les relations entre votre service et les autres services de l'entreprise ?

Information cherchée

- De quel type d'informations avez-vous besoin pour travailler (nature/thèmes) ?
- Avez-vous une méthode personnelle pour chercher vos informations ?
- Parmi ces informations y en a t-il qui proviennent d'autres personnes ?
- Quelles sont vos sources d'informations privilégiées ? leurs avantages/inconvénients ?

Interne :	Externe :

- Connaissez-vous les bases de données internes ? pouvez-vous me les citer ?

- Les utilisez-vous ? si oui lesquelles ? si non pourquoi ?

- Dans vos recherches, quelles sont les informations les plus difficiles à trouver ?

- Pouvons nous estimer ensemble le temps passer à les chercher ?

Information trouvée

- Y a t-il des informations que vous jetez ? des informations que vous mémorisez ? des informations que vous conservez précieusement ? selon quels critères ?

- Ou et comment classez-vous les informations que vous conservez ? combien de temps conservez-vous ces informations ?

Echanges et partage

- Est-ce qu'il vous arrive d'avoir des infos dont vous vous dites que cela pourrait intéresser d'autres personnes ? qu'en faites-vous ? les faites vous circuler ?

- Que pensez-vous d'un système qui servirait au partage de l'information en interne ? est ce que vous y participeriez ? si non pourquoi ?

- Qu'est-ce que vous en attendriez ?

- Avez-vous des idées d'outils ou d'organisation pour faciliter la circulation des informations en interne?

- Dans un monde idéal, sur quelle partie de votre travail aimeriez-vous disposer d'une aide extérieure ?

- Avez vous déjà travaillé avec un documentaliste ? quels services avez-vous utilisé ?

- Qu'en attendiez-vous de plus ?

Outils utilisés

Quel matériel et type de poste utilisez-vous ? Quels en sont les avantages et inconvénients ?

Type de poste		+++	---
Logiciels bureautiques			
Partage de Fichiers			
Navigateur internet – moteur			
Logiciels métier			