

Valoriser les produits documentaires : quelles méthodes, quel plan d'action ?

Virginie Palisse

► **To cite this version:**

Virginie Palisse. Valoriser les produits documentaires : quelles méthodes, quel plan d'action?. domain_shs.info.docu. 2011. <mem_00679869>

HAL Id: mem_00679869

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679869

Submitted on 16 Mar 2012

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

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

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
niveau I

Présenté et soutenu par

Virginie PALISSE

le 10 novembre 2011

Valoriser les produits documentaires :
quelles méthodes, quel plan d'action ?

Jury :
Linda GALLET
Nadia RAIS

Promotion XLI

Remerciements

Je tiens à remercier toute l'équipe de la médiathèque qui m'a si bien accueillie pendant ce stage et plus particulièrement Linda Gallet, pour sa disponibilité et son soutien.

Je remercie également Nadia Raïs pour ses conseils et ses encouragements lors de la rédaction de ce mémoire.

Notice

PALISSE Virginie. *Valoriser les produits documentaires : quelles méthodes, quel plan d'action ?* 2011. 99 p. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel de Chef de projet en ingénierie documentaire, niveau I. Conservatoire National des Arts et Métiers - Institut National des Sciences et Techniques de la Documentation [INTD], 2011

L'objet de ce mémoire est de proposer des pistes de réflexion et des clés méthodologiques aux centres de documentation qui souhaitent engager une démarche de valorisation de leurs produits documentaires.

Dans un premier temps, les objectifs et les enjeux d'une telle démarche sont évoqués. Cette première analyse s'appuie sur le cas de la médiathèque de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Ile-de-France. Dans une seconde partie, les concepts méthodologiques et les outils pouvant aider à la mise en œuvre d'un tel projet sont présentés. Enfin, la troisième partie est conçue comme un guide pratique détaillant étape par étape, les actions à réaliser.

CENTRE DE DOCUMENTATION - VALORISATION – PRODUIT DOCUMENTAIRE -
MARKETING DOCUMENTAIRE - ANALYSE DE LA VALEUR - DÉMARCHE QUALITÉ -
ÉVALUATION – BENCHMARKING - ENQUÊTE

Table des matières

Remerciements	2
Notice	3
Table des matières	4
Liste des tableaux	8
Liste des figures.....	9
Introduction	10
Première partie LE CONTEXTE.....	13
1 L’Institut d’aménagement et d’urbanisme d’Ile-de-France	14
1.1 L’Institut d’aménagement et d’urbanisme d’Ile-de-France : statuts et missions..	14
1.1.1 Naissance et organisation	14
1.1.2 Un bureau d’études spécialisé dans les domaines de l’urbanisme et de l’aménagement	15
1.1.3 Un pôle de ressources et de compétences.....	17
1.1.4 Les publications de l’Institut	18
1.2 La Médiathèque de l’IAU-IdF	19
1.2.1 L’organisation de l’équipe	19
1.2.2 Un fonds riche et varié : entre mémoire et prospective	20
1.2.3 Les utilisateurs de la médiathèque : contribution aux études et diffusion des connaissances	21
1.2.4 La médiathèque au cœur d’un réseau de partenaires.....	23
2 Les produits et les services issus des recherches et la veille : des initiatives variées mais peu formalisées	25
2.1 Un état des lieux	25
2.1.1 La veille et les recherches menées par la médiathèque.....	25
2.1.2 La forme des produits documentaires	26
2.2 Diffuser les résultats de la veille et des recherches documentaires	27
2.2.1 Veille juridique : alertes e-mails et site web	27
2.2.2 Veille thématique : les dossiers documentaires papier ou électroniques.....	28

2.2.3	La presse généraliste: le panorama de presse diffusé sur l'intranet	28
2.2.4	Les images : publications et catalogues thématiques	29
2.2.5	D'autres initiatives: Participation à des évènements, expositions dans la salle de lecture, édition de fascicules	30
2.2.6	Des outils pour la diffusion : le portail documentaire sur l'Intranet et le site Internet	31
2.2.7	Bilan : les points à améliorer	31
3	Enjeux et objectifs d'une démarche de valorisation	33
3.1	Les objectifs d'une meilleure valorisation des produits documentaires	33
3.1.1	Donner davantage de visibilité aux produits documentaires	33
3.1.2	Mieux répondre aux besoins	34
3.1.3	Se faire connaître à l'extérieur et attirer de nouveaux utilisateurs	34
3.1.4	Conserver une trace, capitaliser	35
3.1.5	Optimiser le travail des documentalistes	35
3.1.6	Valoriser le travail des documentalistes	36
3.2	Les points d'attention du projet	36
3.2.1	Définir le périmètre et les cycles de vie	36
3.2.2	Tenir compte du temps disponible	37
3.2.3	Exploiter les outils à disposition	37
	Deuxième partie DES METHODOLOGIES DE REFERENCE	39
4	Le marketing documentaire	41
4.1	Définitions.....	41
4.1.1	Les différentes tendances du marketing documentaire	41
4.1.2	Le marketing documentaire : un marketing stratégique.....	42
4.2	Méthodes	43
4.2.1	Le diagnostic.....	43
4.2.2	Le positionnement stratégique	44
4.2.3	La communication	46
5	La démarche qualité.....	47
5.1	Définitions.....	47
5.1.1	Un concept appuyé sur des normes internationales	47
5.1.2	La qualité ou comment satisfaire les besoins des utilisateurs	48
5.2	Les grands principes de la démarche qualité	48

5.2.1	L'approche par les processus	49
5.2.2	L'importance des indicateurs	49
5.2.3	L'amélioration permanente	50
5.3	La méthode.....	51
5.3.1	Analyser la situation et le contexte pour définir la qualité	51
5.3.2	Etablir un diagnostic et optimiser.....	52
5.3.3	Instaurer un dispositif de suivi et d'évaluation :	52
6	L'analyse de la valeur	53
6.1	Définition	53
6.1.1	Les fondements de l'analyse de la valeur.....	53
6.1.2	Satisfaire les besoins au moindre coût.....	53
6.2	Méthodes	54
6.2.1	La phase d'analyse et de diagnostic.....	55
6.2.2	La phase de recherche de solutions et de mise en œuvre	56
7	Outils d'analyse et d'évaluation.....	57
7.1	Les outils d'analyse : benchmarking, veille et enquêtes.....	57
7.1.1	La veille et le benchmarking	57
7.1.2	Les enquêtes	58
7.2	Les outils d'évaluation : indicateurs et tableaux de bord	61
7.2.1	Définitions.....	62
7.2.2	Réaliser des tableaux de bord	63
	Troisième partie LE PLAN D'ACTION	66
8	Travailler en mode projet.....	68
8.1	Les instances du projet	68
8.2	La planification du projet	69
9	La phase d'analyse et de diagnostic	70
9.1	Analyser la valeur des produits proposés.....	70
9.2	Analyser les besoins des utilisateurs	71
9.3	Analyser l'environnement	73
9.4	Analyser les processus et l'organisation du travail	75
9.5	Analyser les outils et moyens à disposition	76
9.6	Synthétiser et établir un diagnostic.....	78

10 Définir une stratégie.....	80
10.1 Imaginer des scénarios, les évaluer et faire des choix.....	80
10.2 Planifier la mise en œuvre.....	81
10.3 Définir des indicateurs de suivi	82
11 Mettre en œuvre.....	84
11.1 Réaliser : Définir des processus, adapter les outils	84
11.2 Communiquer et accompagner le changement.....	85
11.3 Maintenir et faire évoluer.....	86
Conclusion.....	87
Bibliographie	89
Annexes	96
Annexe 1 : L'organigramme de l'IAU	97
Annexe 2 : Phasage du plan d'action	98
Annexe 3 : Exemple de processus pour la réalisation d'un produit documentaire....	102

Liste des tableaux

Tableau 1 : Grille d'analyse des produits documentaires	70
Tableau 2 : Grille d'analyse pour préparer une enquête de besoins.....	72
Tableau 3 : Grille d'analyse des outils	77

Liste des figures

Figure 1 : Modèle de système de management de la qualité basé sur les processus.	49
Figure 2 : Schéma de la Roue de Deming.....	50
Figure 3 : Schéma représentant la méthodologie d'enquêtes croisées.....	59
Figure 4 : Présentation d'une matrice SWOT	79

Introduction

Depuis plusieurs années, les nouvelles technologies, Internet et le Web 2.0 transforment le rôle des professionnels de la documentation. Désormais, le problème de l'information n'est plus la rareté mais au contraire l'abondance. Elle devient accessible à tous et partout. Depuis leur bureau, les individus ont désormais accès à des milliards de pages web et de documents dont les informations sont plus ou moins validées, plus ou moins vérifiées.

Dès lors, les documentalistes ne peuvent plus se contenter d'être les fournisseurs d'une information dont ils seraient les détenteurs grâce à la gestion et l'alimentation d'un fonds documentaire, aussi riche soit-il. Désormais, leurs utilisateurs disposent de nombreuses autres sources accessibles en ligne. Beaucoup ont l'impression, plus ou moins erronée, de pouvoir tout trouver sur Internet, sans avoir besoin de l'aide de quiconque. Paradoxalement, cette évolution est une chance pour les documentalistes car elle les conduit à s'interroger sur leurs pratiques. Elle les oblige à aller au-devant des utilisateurs pour convaincre et séduire. Elle les contraint à s'interroger davantage sur leurs besoins pour y répondre de la manière la plus adéquate possible.

Sans doute plus qu'auparavant, les services documentaires doivent faire la preuve de leur valeur ajoutée pour amener leur public cible à avoir recours à leurs services. Il devient également plus difficile de convaincre les organismes qui les subventionnent de continuer à financer le centre de documentation, maintenir les emplois ou encore de développer de nouveaux projets.

Face à la concurrence d'Internet, la valeur ajoutée des documentalistes intervient surtout dans la transmission d'une information sélectionnée, triée et mise en forme. Elle naît du fait de fournir la bonne information à la bonne personne, au bon moment et dans le bon format. Cette information triée et sélectionnée peut s'inscrire dans différents types de produits documentaires : bibliographie, bulletin bibliographique ou de liaison, bulletin de sommaires, dossier documentaire, dossier de presse, DSI, revue de presse, état de la question, synthèse documentaire, etc.

La conception de produits documentaires pertinents et adaptés aux utilisateurs devient donc stratégique pour les centres de documentation. Elle peut leur permettre de se démarquer de la concurrence extérieure, de se faire connaître, d'attirer de nouveaux utilisateurs et enfin d'apporter un véritable service en répondant à des besoins plus ou moins exprimés. Afin de répondre le mieux possible à ces enjeux, il peut être intéressant d'envisager la mise en œuvre d'une démarche de valorisation de ces produits.

Ce concept de valorisation revêt en fait plusieurs dimensions. Il est lié à l'idée de mettre en valeur, c'est-à-dire donner de la visibilité, communiquer, diffuser. L'objectif est alors

d'accroître l'audience des produits documentaires, à la fois pour satisfaire davantage d'utilisateurs mais aussi pour contribuer à l'image positive du centre de documentation.

Le concept de valorisation peut aussi être entendu dans le sens « donner de la valeur ». L'objectif est alors d'accroître la valeur ajoutée des produits documentaires afin qu'ils apportent un bénéfice plus grand aux utilisateurs en satisfaisant encore davantage leurs attentes et leurs besoins.

Enfin, le terme de valorisation peut renvoyer à l'aspect financier. L'objectif est de donner de la valeur aux produits en leur attribuant un prix. Ce prix est plus ou moins symbolique. Dans certains cas, il permet de dégager de véritables recettes, dans d'autres cas, il sert simplement à faire apparaître, sur une ligne comptable, le travail réalisé.

Dans ce mémoire, nous nous intéresserons surtout aux deux premières définitions du concept de valorisation. L'objet de ce mémoire est de donner quelques pistes de réflexion et des clés méthodologiques aux centres de documentation qui souhaitent engager une démarche de valorisation des produits documentaires. Ce travail a été initié grâce au stage que j'ai effectué à la Médiathèque de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Ile-de-France (IAU-IdF), celle-ci souhaitant initier une réflexion sur ce sujet. La rédaction de ce mémoire m'a donné l'occasion de réfléchir et de proposer une méthode à suivre pour mener à bien ce projet.

L'objectif de ce mémoire est donc de proposer un guide pour réaliser un projet de valorisation des produits documentaires. Ce plan d'action s'appuie sur des méthodes qui ont fait leur preuve : gestion de projet, marketing documentaire, analyse de la valeur, démarche qualité. Par ailleurs, l'analyse et l'observation du fonctionnement de la médiathèque de l'IAU Ile-de-France nous ont permis d'appréhender les enjeux et les objectifs d'une telle démarche mais aussi de prendre conscience des contraintes techniques, financières ou humaines.

Notre plan d'action détaille, étape par étape, les activités à réaliser pour mener à bien ce projet. Pour chacune de ces étapes, nous proposerons des objectifs et une méthodologie. Nous nous intéresserons aux ressources à mobiliser ainsi qu'aux contraintes et difficultés qui peuvent se présenter. Bien qu'il s'inspire du cas de l'IAU- IdF, il se veut comme un guide pratique adaptable à différentes situations.

Première partie

LE CONTEXTE

1 L'Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Ile-de-France

1.1 L'Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Ile-de-France : statuts et missions

1.1.1 Naissance et organisation

L'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région parisienne (IAURP) a été créé le 4 mai 1960 par décret du ministre de l'Équipement, Pierre Sudreau, puis reconnu fondation d'utilité publique le 2 août 1960. Il a pour mission de répondre aux enjeux politiques d'aménagement du territoire à un moment où le problème du logement est particulièrement aigu. L'IAURP dessine le premier schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme de la Région parisienne (SDAURP) achevé en 1965 qui prévoit notamment la création des villes nouvelles. En 1974, le premier observatoire régional de santé (ORS) est créé au sein de l'IAURP. En 1976, la région Ile-de-France est instituée et l'IAURP change de nom pour devenir l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Île-de-France (IAURIF). Avec l'entrée en vigueur de la décentralisation, en 1982, la responsabilité du développement de son territoire incombe à la Région. L'IAURIF devient alors le bureau d'études du Conseil régional tout en maintenant une relation de travail étroite avec les services de l'État. Parallèlement, il met ses experts au service des collectivités locales, dans le cadre de contrats et de conventions.

En 2006, deux grands rendez-vous marquent l'agenda de l'Iaurif : l'élaboration du nouveau Schéma directeur régional d'Ile-de-France (Sdrif) confié à l'autorité régionale, et le schéma directeur de Casablanca. Depuis une quarantaine d'années, l'Institut a réalisé environ 350 missions à l'étranger.

En 2007, l'Institut intègre un nouvel observatoire géré en partenariat avec l'État et le mouvement sportif : l'Institut régional de développement du sport (IRDS).

En 2008, l'Iaurif change de logo et d'acronyme : il devient l'IAU Ile-de-France. À la demande de la Région, l'IAU Ile-de-France crée un nouveau département qui sera un outil de suivi permanent de l'adoption et de la mise en œuvre du Sdrif, le Département planification et aménagement durables (DPAD).

Le statut associatif de l'IAU-IdF en fait un organisme doté d'une identité indépendante forte même s'il est très lié à la Région, son principal financeur et donneur d'ordre. En France,

seule la région Ile-de-France bénéficie d'un organisme de ce type, entièrement consacré à l'urbanisme. Il constitue une référence pour le territoire francilien mais aussi pour l'ensemble du territoire français, en matière d'urbanisme.

Conduit par une direction générale et un conseil d'administration, l'IAU Ile-de-France est organisé en 15 unités¹ :

- Six départements d'études, une mission sur la sécurité et deux départements autonomes, l'Observatoire régional de santé (ORS) et l'Institut régional de développement du sport (IRDS)
- Six départements de services. Le DIDM, Département d'information documentation multimédia, dont dépend la médiathèque, en fait partie.

Les différents départements d'études sont organisés par thématique : planification et aménagement durable, urbanisme aménagement et territoires, économie et développement local, démographie habitat équipement et gestion locale, environnement rural et urbain, mobilité et transport.

L'IAU Île-de-France avait, en août 2011, un effectif de 208 personnes, dont 19 pour l'Observatoire régional de santé (ORS) créé en 1974 et 5 pour l'Institut régional de développement du sport (IRDS) créé en 2007, ces derniers constituant deux départements autonomes de l'Institut.

Ses moyens

90,5 % des ressources de l'Institut proviennent de subventions annuelles. 87% des ressources proviennent du Conseil régional et 3,5 % proviennent de l'Etat. Ses autres recettes proviennent pour l'essentiel de subventions diverses (financement partiel d'une étude par exemple), de contrats d'études, de produits d'activités annexes (vente de cartes ou de données) ou de ventes de publications.

1.1.2 Un bureau d'études spécialisé dans les domaines de l'urbanisme et de l'aménagement

Depuis 50 ans, l'Institut accompagne le développement urbain et institutionnel de la région parisienne.

¹ Voir organigramme en annexe p. 94

L'IAU Île-de-France est un bureau d'études qui a pour mission essentielle de réaliser les études et travaux nécessaires à la prise de décision des élus du Conseil régional d'Île-de-France. Ainsi, il prend une part active à la révision du Schéma Directeur d'Île-de-France, le SDRIF. Son programme d'études répond aussi aux demandes formulées par ses autres administrateurs, au premier rang desquels l'État, portant, pour l'essentiel, sur le territoire régional. L'IAU Île-de-France apporte également son soutien aux politiques d'aménagement et de développement des communes, des intercommunalités et des départements. Il réalise des études pour les organismes qui lui en font la demande tant en Île-de-France qu'à l'étranger.

Art. 1^{er} : « *L'Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France, fondation reconnue d'utilité publique par décret du 2 août 1960, procède à toutes études, enquêtes et recherches ayant pour objet l'aménagement et l'urbanisme dans la région Île-de-France. Elle peut prêter son concours technique à tout organisme qui le lui demanderait pour effectuer des études similaires en France et à l'étranger* ». ²

De l'échelon local à l'échelon des grandes métropoles, il intervient notamment dans les domaines de :

- l'aménagement du territoire et l'aménagement urbain et rural ;
- l'environnement, l'écologie et le paysage ;
- le développement durable (indicateurs) ;
- la mobilité et le transport ;
- l'économie et les finances ;
- l'habitat et le logement ;
- l'emploi et la formation ;
- l'action foncière ;
- la programmation des équipements ;
- la sécurité ;
- la cohésion sociale ;
- la santé ;
- les sports ;
- les nouvelles technologies et les systèmes d'information ;
- l'action internationale.

² Extrait des Statuts de l'IAURIF, Texte annexé au décret du 26 novembre 1982. 8 p.

Actuellement, plus de 200 études sont en cours, sur l'ensemble des thématiques traitées par l'Institut. Chaque étude peut avoir une durée variable de six mois à trois ans. Un programme d'études est défini chaque année. Pour 2011, les axes de travail sont les suivants³:

- L'appui aux politiques régionales,
- Les démarches territoriales : connaissance des projets et mise en perspective,
- Le contexte métropolitain : nouveaux espaces et outils de gouvernance (Paris métropole, le Grand Paris),
- Le Bassin parisien et les autres échelles d'aménagement,
- Prospective, recherche, et rayonnement de l'IAU IdF..

1.1.3 Un pôle de ressources et de compétences

L'IAU Ile-de-France est capable de mobiliser des compétences et des ressources humaines et documentaires nombreuses, en fonction des thèmes traités.

Les trois quarts des salariés de l'Institut sont des experts : les chargés d'études. Du développement économique à la gestion du patrimoine, des risques naturels et industriels à la protection du paysage, du développement social à l'aménagement urbain et rural, du développement durable à l'élaboration de projets à court terme, les différents départements rassemblent et conjuguent des expertises complémentaires.

L'IAU s'appuie aussi sur des ressources documentaires qui n'existent nulle part ailleurs. Ces outils sont mis à la disposition des partenaires de l'Institut et du public : un système d'information géographique, des observatoires, un suivi des documents d'urbanisme et des ressources documentaires nombreuses.

Deux départements sont plus particulièrement chargés de collecter, produire et conserver ces ressources d'information : le Département système d'information géographique régional (DSIGR) et le Département information, documentation multimédia (DIDM).

Créé en 1980, le Système d'information géographique régional (SIGR) multiplie ses données dans tous les domaines utiles à un aménagement durable. Ils touchent à l'aménagement du territoire, l'urbanisation et l'occupation des sols, l'économie, l'environnement, les équipements, la démographie, la politique de la ville, l'habitat, les modes de vie, les transports, etc. Des données géographiques, administratives, environnementales, économiques et sociales peuvent être croisées au gré des besoins pour obtenir des informations inédites dans un domaine ou selon un axe de travail particulier.

³ Programme d'études approuvé par le conseil d'administration le 15 novembre 2010

Le département Information documentation multimédia a deux missions, d'une part, la mission Patrimoine prise en charge par le directeur du département. Créée, il y a dix ans, elle travaille particulièrement sur le patrimoine bâti non protégé.

L'autre mission du DIDM consiste à gérer et développer le centre de documentation de l'IAU-IdF, une médiathèque qui conserve l'ensemble des 5 000 études, rapports et publications diverses de l'Institut, un fonds d'environ 60 000 volumes et 3 000 documents d'urbanisme, près de 55 600 articles de périodiques indexés, un fonds iconographique de plus de 100 000 images et environ mille cartes et plans du 18e siècle à nos jours, dont certains numérisés [voir chapitre 1.2 p.19].

1.1.4 Les publications de l'Institut

L'une des missions de l'Institut est l'édition de publications spécialisées afin de diffuser ses travaux. Les deux principales sont les « *Note rapide* » et « *Les Cahiers* ».

Les « *Note rapide* » proposent une synthèse de 4 à 6 pages d'une étude qui sera diffusée au public dans les mois qui suivent. Une trentaine de « *Note rapide* » sont publiées chaque année. Elles sont organisées en grandes thématiques : économie, environnement, gestion locale, habitat, mobilité, outils/méthodes, société et territoires.

« *Les Cahiers* » est une revue trimestrielle de 90 pages destinée à un public de professionnels, principalement des urbanistes. Les auteurs sont majoritairement des experts, de l'Institut et d'ailleurs (universitaires, français ou internationaux), qui cherchent à faire naître un débat autour d'une thématique. Chaque année, l'Institut publie un numéro double de 180 pages.

Une newsletter mensuelle est accessible via le site internet et sur abonnement. Elle porte sur l'actualité de l'Institut : les derniers travaux, l'Institut dans les médias, l'actualité de la médiathèque et du SIGR (Système d'Information Géographique Régional).

D'autres publications sont éditées de manière plus ponctuelle : les « *Carnets pratiques* », les « *Atlas* », les « *Chiffres clés de la Région Ile-de-France* » (publication annuelle), les « *Memento environnement* ».

1.2 La Médiathèque de l'IAU-IdF

La médiathèque offre un service public documentaire sur l'aménagement, l'urbanisme, l'environnement, les transports, le logement, l'économie, les équipements, la sécurité, le sport, la santé, etc., en Île-de-France et dans les autres grandes métropoles d'Europe et du monde.

1.2.1 L'organisation de l'équipe

L'équipe de la médiathèque est composée de six documentalistes et d'une aide-documentaliste. Ces documentalistes sont diplômées en documentation et cumulent parfois une double compétence en urbanisme et en géographie. Elles se répartissent dans trois domaines : la bibliothèque, la photothèque et l'informatique documentaire.

La responsable de la médiathèque dirige et coordonne les activités de la médiathèque et s'investit particulièrement dans les réseaux professionnels auxquels appartient la médiathèque, Urbamet, Urbandata, etc. Elle prend en charge également la veille juridique et réglementaire. Actuellement, elle intervient beaucoup dans le champ de la photothèque qui supporte une forte charge de travail, du fait de la multiplication des publications.

Deux documentalistes-iconographes sont en charge de la photothèque : elles alimentent la banque d'images, effectuent les recherches, négocient les droits de diffusion, commandent des reportages, etc.

Deux documentalistes sont en charge de la bibliothèque. L'une s'occupe plus particulièrement des périodiques (gestion des abonnements, dépouillement des revues pour sélectionner les articles à intégrer dans la base de données) et réalise la plupart des recherches documentaires. L'autre se charge des commandes d'ouvrages et réalise des synthèses des études produites par l'Institut.

Une documentaliste est en charge de l'informatique documentaire, elle suit l'évolution et la maintenance des bases de données et accompagne les documentalistes dans la mise en forme et la diffusion des produits documentaires. Elle participe également à l'alimentation des bases de données en réseau, Urbamet et Urbadoc.

Toutes les documentalistes partagent des tâches communes : permanences dans la salle de lecture pour l'aide à la recherche, revue de presse quotidienne, veille et recherches pour les départements, notes de lecture, etc.

Une aide-documentaliste prend en charge l'accueil du public dans la salle de lecture, le bulletinage, le rangement, les prêts et les retours de documents.

Un documentaliste salarié de la société Bureau Van Dick vient trois jours par semaine pour effectuer de l'indexation et du catalogage.

1.2.2 Un fonds riche et varié : entre mémoire et prospective

La médiathèque s'attache à faire vivre la mémoire de la région grâce aux documents-clés qui ont jalonné un demi-siècle de son évolution. Par ailleurs, elle documente et accompagne les chargés d'études dans leurs travaux. A ce titre, elle réalise une veille sur l'actualité du domaine et intègre des documents dont l'intérêt est comparatif ou prospectif. Son fonds comprend :

- 60 000 ouvrages fondamentaux
- 5 000 études et rapports publiés par l'IAU
- 2 800 documents d'urbanisme locaux (Pos) concernant 800 communes d'Ile-de-France
- une collection de plus de 100 000 images, dont 50% sont numérisées, sur tous les territoires franciliens et sur différentes métropoles mondiales, augmentée chaque année de quelques 8 000 acquisitions supplémentaires
- 800 cartes et plans
- 700 collections de revues dont 55 600 articles sont dépouillés et indexés dans la base de données.

Ces documents sont recensés sur une base de données documentaire gérée grâce au logiciel Cadic Intégrale. Cette base de données contient les notices des articles de périodiques et des ouvrages du fonds et donne également accès à des documents en texte intégral (rapports publics, études de l'Institut notamment). Ce catalogue est accessible aux utilisateurs, via une interface web, sur l'intranet et sur le site Internet de l'IAU-IdF.

La médiathèque propose également :

- un accès direct aux cartes du Système d'information géographique régional avec possibilité de réaliser, d'imprimer et de télécharger des cartes à la demande
- un accès aux bases de données bibliographiques Urbamet (250 0000 références) et Urbadoc (plus d'un million de références européennes)

1.2.3 Les utilisateurs de la médiathèque : contribution aux études et diffusion des connaissances

La médiathèque est investie d'une mission de diffusion des connaissances qui s'exprime sous des formes variées selon les publics auxquels elle s'adresse.

Les utilisateurs internes

Grâce à ses ressources, la médiathèque contribue activement aux études et publications de l'IAU IdF : fourniture de données ou d'images, réalisation de produits documentaires tels que des notes de lectures ou des sélections bibliographiques.

Ses utilisateurs privilégiés sont les collaborateurs de l'Institut. La dernière enquête de satisfaction réalisée en 2005 nous informe sur les caractéristiques de ce public. Celle-ci avait été adressée à l'ensemble du personnel de l'Institut sous la forme d'un questionnaire et 40 % des salariés avaient répondu. 61% d'entre eux déclaraient avoir recours à la médiathèque notamment pour des recherches documentaires ou pour la revue de presse.

Les utilisateurs internes sont principalement des chargés d'études qui souhaitent documenter leurs travaux : articles de fonds ou d'actualité, ouvrages de référence, sélections bibliographiques, cartes et plans, illustrations. Certains sollicitent également les documentalistes pour effectuer une veille dans la presse sur un sujet qui les concerne. Par exemple, « le fleuve en Ile de France » ou « la taxe carbone » sont des thématiques traitées récemment.

Les documentalistes travaillent également pour les salariés du département Communication qui réalisent les publications ainsi que les sites Internet et Intranet. Il s'agit le plus souvent de fournir des images illustratives ou encore des produits documentaires qui viennent enrichir les publications : sélections bibliographiques, sélections d'images, notes de lecture.

Les relations de services avec les utilisateurs internes

En pull :

Lorsqu'ils ont un besoin documentaire, les utilisateurs sollicitent directement les documentalistes. En fonction du Département auxquels ils appartiennent, chaque chargé d'études dispose d'un ou deux interlocuteur(s) privilégié(s) parmi les documentalistes de la médiathèque. Ce documentaliste-référent a pour mission de s'approprier les sujets d'études en cours et d'être vigilant sur l'actualité liée à ces sujets. Par ailleurs, il répond aux demandes émanant du Département dont il a la charge. Cette organisation permet de préserver la mémoire des informations et un suivi dans l'accompagnement des salariés. Les

chargés d'études savent ainsi vers qui se tourner. Lors du lancement d'une étude, une réunion est organisée entre le responsable de l'étude et son documentaliste-référent afin de faire le point sur les ressources disponibles à la médiathèque et de définir des thématiques de veille à mettre en place.

En push :

Des alertes sont adressées aux chargés d'études lorsqu'un article ou un ouvrage peut les intéresser, ces alertes ne sont pas automatiques mais réalisées manuellement par les documentalistes.

Des ressources et des services sont proposés directement sur le site Intranet : accès au catalogue des images et des documents : revue de presse quotidienne sur les sujets traités par l'Institut, produits documentaires, etc.

Une fois par semaine, pendant deux heures, les documentalistes sont présentes à la cafétéria pour présenter les nouveautés (ouvrages et revues arrivés dans la semaine). Les collaborateurs peuvent les consulter, photocopier un article ou faire une demande de prêt.

Les utilisateurs externes

La médiathèque a également un rôle de diffusion des connaissances et de formation auprès des futurs professionnels de l'urbanisme mais aussi auprès des habitants d'Ile-de-France ou d'ailleurs, qui souhaitent s'informer sur leur cadre de vie. Le public extérieur est accueilli dans une salle de lecture ouverte gratuitement et sans rendez-vous du lundi au vendredi de 10h à 17h. Par ailleurs, ils peuvent consulter de nombreuses ressources à distance, sur le site internet de l'IAU-IdF.

Un suivi statistique permet d'avoir une idée du profil de ces utilisateurs. Le public extérieur, est composé au deux tiers d'étudiants de deuxième et troisième cycle. En 2010, sur 1 112 lecteurs externes recensés, 78% étaient des étudiants. Des partenariats avec différentes écoles et universités facilitent leur accès à la médiathèque en leur permettant de bénéficier de services privilégiés, notamment la possibilité d'emprunter des ouvrages. La plupart viennent pour des recherches visant la réalisation de mémoires ou de travaux universitaires. Les autres utilisateurs sont des professionnels issus des médias ou de l'urbanisme, des universitaires mais aussi des habitants qui souhaitent s'informer sur une question qui les concerne.

Les relations de services avec les utilisateurs externes

La salle de lecture est ouverte à tous, curieux, étudiants ou professionnels, mais seuls les étudiants dans des établissements partenaires peuvent emprunter. 5 000 documents sont en accès libre et il est possible de demander à consulter les ouvrages ou revues en réserve. Un

documentaliste est présent en permanence pour renseigner les utilisateurs et les aider dans leurs recherches.

De nombreuses ressources sont également accessibles à distance sur le site internet de l'IAU-IdF⁴:

- Les catalogues de la bibliothèque et de la photothèque,
- Le catalogue des POS (Plans d' Occupation des sols),
- Des produits documentaires : bibliographies thématiques, catalogue des publications de l'année précédente, des reportages photo,
- Un Observatoire du logement social (OLS) avec une base de données bibliographique centrée sur le logement social,
- Un projet de base de données spécialisée sur le sport est également en cours d'élaboration.

1.2.4 La médiathèque au cœur d'un réseau de partenaires

La médiathèque s'inscrit dans un réseau de partenaires qui lui permet de se faire connaître, d'accroître ses ressources grâce au prêt interbibliothèques et d'échanger avec des professionnels partageant des préoccupations communes.

URBAMET

La médiathèque contribue à l'alimentation de la banque de données bibliographiques française Urbamet qui est réalisée en collaboration avec de nombreux organismes dont le Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement. Elle traite de l'aménagement, des villes, de l'habitat et du logement, de l'architecture, des équipements collectifs, des transports, etc. Plus de 250 000 références de documents couvrant la France, l'Europe, les grandes métropoles et les pays en développement sont disponibles.

URBANDATA

Cette association européenne pour la recherche urbaine et l'information alimente le site urbadoc.com qui comprend plus d'un million de références sur les cinq pays membres (France, Royaume Uni, Allemagne, Espagne, Italie) et plus largement sur les grandes métropoles mondiales. La médiathèque de l'IAU permet à tous de pouvoir accéder au réseau des partenaires d'Urbandata.

⁴ www.iau-idf.fr

FNAU

L'IAU est membre de la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme. Ce réseau regroupe une cinquantaine d'organismes d'étude et de réflexion sur l'aménagement et le développement des grandes agglomérations françaises. La médiathèque participe activement à ce partenariat, notamment par le biais de prêts interbibliothèques et de travaux bibliographiques communs. Pendant plusieurs années, une documentaliste de l'IAU a pris en charge l'animation d'un club de réflexion sur les pratiques documentaires au sein des agences d'urbanisme. Aujourd'hui, la médiathèque continue d'être un membre actif de ce réseau.

Des universités

Dans le cadre de conventions de partenariat entre l'IAU et certaines universités, la médiathèque offre aux étudiants des services d'aide à la recherche, de prêts de documents, ouvrages ou revues. A ce jour, sept universités ont signé un partenariat avec l'IAU et ce chiffre devrait s'accroître prochainement.

2 Les produits et les services issus des recherches et la veille : des initiatives variées mais peu formalisées

2.1 Un état des lieux

2.1.1 La veille et les recherches menées par la médiathèque

Différents travaux de recherche sont réalisés à l'initiative de la médiathèque ou à la demande des utilisateurs.

La médiathèque réalise une veille permanente dans la presse généraliste, sur l'ensemble des sujets traités par l'Institut. Chaque matin, une documentaliste consulte les journaux quotidiens et hebdomadaires ainsi que des lettres électroniques. Les articles jugés intéressants pour les collaborateurs sont diffusés via le panorama de presse publié chaque jour sur l'Intranet.

Par ailleurs, une centaine de revues spécialisées sont dépouillées systématiquement. Les articles sélectionnés sont catalogués, résumés et indexés dans la base de données Cadic. Ils deviennent ainsi accessibles dans le cadre d'une recherche. Cette activité de dépouillement des revues permet d'assurer un suivi permanent sur l'actualité présente dans la presse spécialisée.

Une veille juridique et réglementaire est également réalisée quotidiennement et de façon permanente [voir chapitre 2.2.1 page 27].

Ces différentes activités de veille sont réalisées à l'initiative de la médiathèque et au bénéfice de l'ensemble des collaborateurs de l'Institut. Par ailleurs, des projets de veille plus spécialisés sont mis en place à la demande de chargés d'études en fonction de leurs besoins. Certaines thématiques sont suivies de manière permanente (le fleuve en Ile-de-France), d'autres sont plus ponctuelles et liées à une actualité (une étude en cours par exemple).

Les documentalistes réalisent également de nombreuses recherches à la demande des collaborateurs : sélections bibliographiques, recherches d'articles de presse et constitution de dossiers documentaires thématiques.

Pour la partie photothèque, aucune veille n'est mise en place, en revanche, les documentalistes iconographes sont sollicitées pour de très nombreuses recherches.

Un relevé statistique comptabilise le nombre de recherches effectuées chaque année. Par exemple, à la photothèque, 556 recherches ont été comptabilisées en 2010. Cependant, ces chiffres ne donnent qu'une vision partielle de la réalité car ils ne fournissent aucune information sur le temps passé. Celui-ci peut varier de quelques heures à plusieurs jours voire plusieurs semaines de travail.

2.1.2 La forme des produits documentaires

La forme des réponses est variable : d'un simple courriel à un dossier d'une centaine de pages.

La veille donne lieu à des messages d'alertes pour les personnes concernées et parfois à la réalisation de dossiers documentaires récapitulatifs (dossiers annuels ou trimestriels).

Les résultats des recherches se présentent sous forme de bibliographies thématiques plus ou moins élaborées, parfois sous forme de données ou de documents. Le plus souvent les résultats de ces recherches sont communiqués directement aux demandeurs. Une trace est conservée sur l'espace partagé de la médiathèque (accessibles aux documentalistes), mais les autres usagers de la médiathèque qu'ils soient internes ou externes ne peuvent pas y accéder.

D'autres produits sont également proposés aux utilisateurs cette fois-ci à l'initiative des documentalistes : une revue de presse est réalisée quotidiennement et accessible à partir de midi sur l'Intranet [voir chapitre 2.2.3 p. 28].

Par ailleurs, des alertes informelles sont envoyées par e-mail. En fonction de leur connaissance des thématiques de travail, les documentalistes attirent l'attention des chargés d'études sur des articles ou des documents qui pourraient les intéresser. Ces documents sont repérés notamment lors de la revue de presse ou au moment du dépouillement des revues. Un courriel est alors envoyé au chargé d'étude concerné avec l'indication du lieu où consulter le document. Ces alertes ne sont pas automatisées. Elles impliquent que les documentalistes soient au courant des sujets d'études. Or, si certains travaillent sur des sujets bien définis (exemple, l'intercommunalité), d'autres chargés d'études ont des secteurs d'intérêt beaucoup plus fluctuants donc plus difficiles à suivre.

Chaque documentaliste est désignée comme référente de deux Départements. Elle se tient régulièrement informée des sujets d'études qui y sont traités.

2.2 Diffuser les résultats de la veille et des recherches documentaires : études de cas

Un certain nombre de recherches ou de projet de veille ont donné lieu à des expériences diverses de diffusion. A travers plusieurs exemples, nous essaierons de repérer les difficultés qui ont pu ou peuvent se présenter afin d'envisager des améliorations possibles.

2.2.1 Veille juridique : alertes e-mails et site web

Une veille permanente est réalisée, par la responsable de la médiathèque, sur l'actualité juridique et réglementaire des domaines qui touchent à l'urbanisme et à l'aménagement. De nombreuses sources sont explorées : Localtis, le Centre d'analyse stratégique, la Documentation française, la lettre de l'Assemblée nationale et du Sénat, le Journal officiel européen, etc.

Lorsqu'un document ou une information sont repérés, la documentaliste envoie une alerte e-mail aux chargés d'études concernés par le sujet. Si le document doit être intégré dans la base de données Cadic, une copie est également envoyée au documentaliste chargé du catalogage. Un tableau Excel est complété au fur et à mesure afin de conserver une trace de ces envois. Une copie est également adressée à deux collaboratrices qui gèrent un site web juridique de l'IAU, intitulé ALEPP (Actualité législative et politiques publiques).

Certains documents sont publiés sur ALEPP, accessible via l'intranet. Ils sont ainsi à la disposition de l'ensemble des collaborateurs. Cet outil, développé par le service informatique, propose un accès thématique aux différentes informations. Trois niveaux hiérarchiques sont possibles. Le classement à l'intérieur des rubriques est antéchronologique. Les articles publiés restent visibles durant six mois puis ils basculent dans un dossier archives. Ce site n'est pas géré par la médiathèque mais par une chargée d'études, juriste de formation.

La médiathèque n'est pas alertée de façon automatique, lors de la publication d'articles sur ALEPP. De temps en temps, sa responsable envoie un mail récapitulatif avec les derniers articles publiés. Sur le site ALEPP, les articles ne renvoient pas vers la médiathèque lorsque celle-ci conserve les documents, ni par un lien vers la notice Cadic ni par une cote.

2.2.2 Veille thématique : les dossiers documentaires papier ou électroniques

Des veilles thématiques sont menées régulièrement à la demande de chargés d'études, par exemple sur thème « le Fleuve en Ile de France », depuis 2008 ou sur « les aménagements cyclables en Ile-de-France » depuis 2010. Ces deux projets de veille ont donné lieu à la réalisation de dossiers papier qui ont été communiqués aux demandeurs. Aucune diffusion plus large n'a été réalisée jusqu'à présent.

Une tentative de diffusion d'un dossier documentaire sous forme électronique a été réalisée en 2010. A la demande du Département mobilité et transports, une documentaliste de la médiathèque a mené une veille sur le thème de la taxe carbone. Durant onze mois, de novembre 2009 à septembre 2010, la presse quotidienne, hebdomadaire et spécialisée a été surveillée. La documentaliste chargée du projet a configuré un certain nombre d'alertes sur des sites médias, des sites spécialisés et sur le moteur de recherche Google. Elle a mis en place une surveillance quotidienne à raison d'une heure par jour. Les articles intéressants ont été sélectionnés et triés dans un ordre chronologique puis thématique. Au bout de onze mois, un dossier au format pdf a été réalisé contenant la liste des articles classés par thématique. Sur chaque titre, un lien relatif renvoyait aux articles en texte intégral. Le dossier a été communiqué au service informatique mais pour des raisons techniques, la publication sur l'intranet n'a pas été possible. De ce fait, le travail mené pendant onze mois, n'a donné lieu à aucune diffusion.

Les dossiers documentaires sont stockés sur un espace partagé accessible aux documentalistes de la médiathèque dans le dossier « recherches documentaires ». Les dossiers sont pour la plupart classés par année mais pas systématiquement. Souvent plusieurs versions du même dossier se côtoient sans que la version finale puisse être identifiée de façon évidente.

2.2.3 La presse généraliste : le panorama de presse diffusé sur l'Intranet

Une revue de presse est réalisée et publiée quotidiennement grâce à une application intégrée à l'Intranet. Une quinzaine de journaux quotidiens ou hebdomadaires, ainsi que plusieurs lettres électroniques sont ainsi dépouillés chaque matin. La revue de presse du jour est visible sur la page d'accueil de l'intranet par l'ensemble des salariés de l'IAU-IdF. Les articles sont regroupés par thème. A un premier niveau, l'utilisateur accède à une notice (constituée le plus souvent du titre, de la source et du chapeau de l'article), puis s'il le

souhaite il peut visualiser l'article en texte intégral. Ce module développé par le service informatique de l'Institut n'est pas relié à la base CADIC et les articles n'y sont pas reversés. Cette séparation oblige à une recherche spécifique en dehors de la base lorsqu'on souhaite retrouver des articles de presse. L'application développée sur l'Intranet permet la recherche sur les revues de presse antérieures mais celle-ci n'est pas très élaborée. La recherche peut porter sur la date, les mots du titre ou de la notice, les mots clés thématiques ou géographiques. Le nombre de mots clés autorisés étant peu élevé, la recherche n'est pas très précise.

2.2.4 Les images : publications et catalogues thématiques

A la photothèque, la conservation des recherches effectuées est davantage formalisée. D'une part, un document annuel « statistiques 2011 » recense toutes les recherches de manière systématique. Une impression papier des recherches est archivée chronologiquement ainsi que toutes les publications réalisées à partir des photos choisies, la cote de chaque image est précisée sur les documents.

Cette procédure permet de garder une trace et ainsi, de ne pas perdre de temps à reproduire une recherche déjà effectuée. Beaucoup de demandeurs font référence à une photo qu'ils ont vue dans une publication précédente. Il est alors possible de retrouver la bonne image même lorsque la demande n'est pas précise. A l'inverse, il est possible de vérifier que la même image n'est pas toujours utilisée pour un même concept.

La question de la valorisation des recherches est moins problématique car la plupart des recherches donnent lieu à une publication et donc à une diffusion en grand nombre. Nous pourrions cependant réfléchir à une exploitation des ensembles thématiques constitués à l'occasion d'une recherche d'images. En effet, lors d'une recherche, les iconographes proposent des séries de photographies sur un même thème au demandeur afin qu'il puisse faire son choix. Les utilisateurs finaux, (les destinataires du document dans lequel sera publiée la photo) ne verront que l'image finalement choisie. Sur certains thèmes, il pourrait être intéressant de valoriser l'ensemble des images trouvées lors de la recherche.

Ainsi, un projet est en cours, à la demande du Directeur Général, pour valoriser la photothèque auprès du grand public. Il s'agit de réaliser et diffuser des sélections thématiques de photographies sur des thèmes assez larges comme par exemple, la population ou le logement.

2.2.5 D'autres initiatives : Participation à des évènements, expositions dans la salle de lecture, édition de fascicules

D'autres initiatives ont été prises pour valoriser le travail des documentalistes.

Participer à des évènements

Les documentalistes participent à des évènements régionaux ou nationaux sur les thèmes de l'Institut. C'est le cas lors du colloque annuel de la FNAU, Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme ou lors du Forum de Paris Métropole qui s'est déroulé le 10 décembre 2010. Les documentalistes ont assuré une présence lors de cette rencontre. L'objectif était de valoriser les travaux de l'Institut et les documentalistes ont été choisies pour leur capacité à commenter et présenter les documents. Elles ont en effet une compétence transversale qui leur permet de décrire et expliciter les champs d'intervention multiples et variés de l'Institut.

Le stand mettait à disposition des documents à feuilleter sur place et des ouvrages à emporter. Une sélection bibliographique élaborée pour l'occasion était disponible en format papier ou électronique avec la possibilité de la télécharger sur place ou de se l'envoyer par mail. Peu de personnes ont utilisé ce service mais de nombreux exemplaires papier ont été distribués. La sélection bibliographique est toujours disponible sur le site Internet de l'IAU-IdF. La médiathèque a également participé à l'élaboration de produits documentaires, elle a fourni des images pour des affiches créées pour l'évènement.

La médiathèque participe également à des évènements internes. Ainsi, une série d'ateliers ont été organisés en 2007 sur le thème des contraintes énergétiques. Chaque atelier a donné lieu, pour la médiathèque, à l'édition d'un fascicule, une présentation de documents dans la salle de lecture et une exposition photo. Ces produits ont été rassemblés sur un DVD associé à la revue « *Les Cahiers* » éditée à cette occasion⁵. Une publication à part a été réalisée pour tous les participants aux ateliers, diffusée par mail et sur le site de l'Institut.

Les expositions

Auparavant la médiathèque organisait régulièrement des expositions dans la salle de lecture afin de mettre en avant une thématique : sélection d'ouvrages sur un présentoir, exposition de photographies et édition d'un fascicule avec une sélection bibliographique et un dossier documentaire. Cette initiative a été abandonnée depuis quelques années par manque de temps. Le travail de mise en forme qu'elle impliquait était assez lourd. Cependant, la médiathèque envisage de revenir sur ces initiatives qui avaient l'avantage de mobiliser

⁵ Contraintes énergétiques et mutations urbaines. Cahiers de l'IAURIF. n° 147, fév. 2008.- 268 p.

l'ensemble de l'équipe sur un projet commun et qui participait à l'animation de la médiathèque.

2.2.6 Des outils pour la diffusion : le portail documentaire sur l'Intranet et le site Internet

Sur l'Intranet, un espace est à la disposition des documentalistes pour mettre en avant leurs réalisations. Il s'agit de la rubrique intitulée « portail documentaire ». Elle est découpée en quatre sous-rubriques : « bibliothèque », « photothèque », « produits documentaires » et « informations personnelles ».

La sous-rubrique « bibliothèque » donne accès au catalogue des ouvrages et des articles de périodiques. Elle propose le Livre du mois : un ouvrage sélectionné chaque mois avec la possibilité de consulter le sommaire de l'ouvrage et sa notice CADIC.

La sous-rubrique « photothèque » donne accès au catalogue image, propose une série de conseils pratiques sur le droit à l'image ou pour la réalisation de photographies en vue d'une intégration dans la base. Un diaporama thématique mensuel est réalisé et donne à voir la diversité de la base. Enfin, la sous-rubrique propose des informations sur l'actualité : sélection de sites web, sélection d'expositions.

La sous-rubrique « produits documentaires » donne accès, en principe, aux derniers produits de la médiathèque : veille documentaire, bibliographies, catalogues, expositions à la médiathèque. Cette rubrique est rarement mise à jour.

La sous-rubrique « informations personnelles » indique à l'utilisateur connecté sur l'Intranet, quels sont ses emprunts en cours.

Le site Internet comporte également une rubrique consacrée à la médiathèque. Outre une présentation générale de la médiathèque et des informations pratiques, cette rubrique donne accès aux bases de données de la bibliothèque et de la photothèque. Par ailleurs des bibliographies et des iconographies thématiques sont proposées.

2.2.7 Bilan : les points à améliorer

L'analyse rapide des cas que nous venons de décrire nous permet de faire un certain nombre de constats.

La recherche documentaire et la veille constituent une part importante du travail des documentalistes. Or, souvent, les résultats de ces travaux ne profitent qu'à un nombre restreint d'utilisateurs : parfois quelques personnes seulement pour un travail qui peut occuper plusieurs mois.

Un certain nombre de produits ou services ont été mis en place pour la diffusion des travaux de recherche et de veille mais il n'existe pas de procédure d'évaluation permettant de vérifier leur validité et leur efficacité. Les attentes des utilisateurs sont évaluées de manière informelle, grâce à l'expérience des membres de l'équipe. Il est cependant possible que certains besoins non exprimés ne soient pas détectés.

Certains outils existent, comme la rubrique « portail documentaire » de l'Intranet, le site Internet ou encore les fonctionnalités de portail du logiciel CADIC Integrale. Ils pourraient faciliter une diffusion plus large. A ce jour, ils ne sont exploités que partiellement faute de temps mais aussi parce que les procédures de travail n'ont pas été mises en place.

Par ailleurs, ces travaux de recherches ne sont pas toujours partagés entre documentalistes. Ils ne sont pas non plus capitalisés de façon systématique. Une fois le travail terminé et transmis au demandeur, les produits documentaires ainsi réalisés ne sont pas toujours bien conservés. Il n'existe pas de procédure prévue permettant une intégration de ces produits dans la base de données.

3 Enjeux et objectifs d'une démarche de valorisation

Face à cette situation, la médiathèque souhaite mener une réflexion sur la valorisation et la capitalisation de ses produits documentaires.

3.1 Les objectifs d'une meilleure valorisation des produits documentaires

Cette démarche répond à plusieurs objectifs.

3.1.1 Donner davantage de visibilité aux produits documentaires

La plupart des produits documentaires réalisés à la demande bénéficient à un cercle restreint d'utilisateurs.

Si beaucoup de chargés d'études sollicitent régulièrement la médiathèque, d'autres sont très peu utilisateurs. Lors de l'enquête de 2005, la presque totalité des répondants cite Internet comme moyen d'accès à l'information (98,8% des personnes interrogées). La seconde source d'information citée correspond aux archives personnelles (71,3%). Dans un troisième temps et de façon égale, apparaît l'Intranet et le réseau de connaissance (environ 68 %).

Le point commun de tous ces moyens est leur proximité avec l'utilisateur. Celui-ci se tourne vers ce qu'il maîtrise directement depuis son poste de travail (Internet et Intranet) ou vers son réseau.

Derrière ces sources personnelles, la médiathèque n'est pas si mal placée car plus de la moitié des chargés d'études ayant répondu déclare y avoir recours (61.25%).

Si certains chargés d'études sont autonomes dans leurs recherches et disposent de leurs propres sources, cela ne signifie pas pour autant qu'ils ne seraient pas intéressés par certains produits documentaires réalisés par la médiathèque surtout si ces informations sont disponibles facilement, sur l'Intranet par exemple. Ainsi, l'un des objectifs de la démarche de valorisation est d'élargir le cercle des bénéficiaires des travaux de recherche et de collecte d'information : une recherche effectuée pour une personne peut éventuellement en intéresser d'autres.

L'absence de sollicitation constatée chez un certain nombre de chargés d'études peut être liée à une méconnaissance des services que peut leur offrir la médiathèque en termes de

produits à valeur ajoutée. Cette hypothèse doit évidemment être vérifiée. Si c'est le cas, mieux diffuser les produits documentaires, permettrait de donner à voir le type de travaux qui peut être réalisé pour se faire connaître et susciter de nouvelles demandes.

3.1.2 Mieux répondre aux besoins

L'enquête est déjà ancienne et les besoins ont probablement évolué, les services et les produits proposés également. La démarche de valorisation devrait à travers la mise en place d'enquêtes et d'indicateurs, permettre de mieux connaître et mieux identifier les besoins des utilisateurs et par la suite de mieux y répondre. La démarche sera l'occasion de vérifier que les produits documentaires satisfont le mieux possible les besoins des utilisateurs que ce soit dans leur contenu (quel type d'information, jusqu'à quel niveau de profondeur, etc.) ou dans la forme de la réponse (mise en forme, fréquence, format papier ou électronique...). Si des écarts sont constatés, des améliorations pourront être apportées.

3.1.3 Se faire connaître à l'extérieur et attirer de nouveaux utilisateurs

Un autre objectif serait de proposer davantage de produits documentaires au public extérieur. Depuis quelques années, l'Institut s'est engagé dans une démarche d'ouverture plus importante au grand public. Cette démarche s'inscrit dans une mouvance plus large liée au désir des habitants de s'impliquer dans l'élaboration de leur cadre de vie. Ainsi, l'Institut se donne pour mission d'informer les habitants sur les sujets qui les concernent quotidiennement : les transports, l'aménagement urbain, l'environnement, etc. Ce souci d'ouverture s'est exprimé dans des coproductions d'études ou de publications avec des experts venant d'ailleurs, ou dans la participation de chargés d'études à des réunions d'habitants. Pour la médiathèque, cela s'est concrétisé par la création d'une salle de lecture, en 2008, permettant d'accueillir 25 personnes simultanément. Entre 2007 et 2008, ce nouveau fonctionnement a permis de doubler la fréquentation, passant de 560 visiteurs en 2007 à 1111 lecteurs en 2008. En 2010, cette fréquentation s'est maintenue mais n'a pas augmenté. Les produits documentaires pourraient être un moyen de mieux se faire connaître à condition qu'ils soient adaptés au public visé. Ainsi, un projet est actuellement en cours pour toucher davantage les lycéens qui pourraient être intéressés par la médiathèque dans le cadre des TPE (Travaux Personnels Encadrés). De nouveaux partenariats sont également à l'étude.

3.1.4 Conserver une trace, capitaliser

En principe, les produits documentaires réalisés sont stockés sur un serveur partagé accessible aux documentalistes. Cependant, cette pratique n'est ni systématique ni formalisée. Les documents ne sont pas faciles à retrouver car dispersés dans différents dossiers.

Les articles collectés lors de la revue de presse sont quant à eux conservés dans l'Intranet et ne sont pas accessibles via la base de données documentaire CADIC.

Cet objectif de conservation et de capitalisation concerne deux aspects :

- Mieux conserver les données brutes collectées lors des travaux de recherche et de veille (articles de presse, chiffres clés, textes juridique) afin de pouvoir retrouver ces informations rapidement sans avoir à les rechercher à la source pour les ré-exploiter dans un contexte différent.
- Conserver également les produits documentaires réalisés, porteurs d'une valeur ajoutée provenant du travail des documentalistes : bibliographies thématiques, synthèses ou notes de lecture, etc.

3.1.5 Optimiser le travail des documentalistes

Depuis la formulation de la demande jusqu'à la diffusion et la conservation des résultats, le travail sur la recherche et la veille documentaire est peu formalisé. Chaque documentaliste définit sa méthode de travail en fonction de la demande. Plusieurs procédures existent sur les recherches bibliographiques, sur la création de dossiers documentaires, sur les missions des référents. La démarche de valorisation doit permettre de vérifier l'utilité et la validité de ces procédures. Elle sera l'occasion de détailler certaines étapes qui pourraient sembler floues et si besoin elle donnera lieu à la mise en place de processus et d'outils nouveaux afin de rendre plus efficace et plus « rentable », l'énergie et le temps dépensés par les documentalistes pour cette activité.

Par ailleurs, conserver et capitaliser les produits documentaires devrait permettre de répondre plus rapidement et de manière plus efficace à des demandes qui se répètent. En effet, certains sujets sont récurrents.

3.1.6 Valoriser le travail des documentalistes

Les départements de type support ou départements de service sont souvent moins considérés et moins visibles que ceux qui réalisent le cœur de l'activité d'une entreprise. A l'Institut le cœur de l'activité consiste en la réalisation d'études. Pour la médiathèque, comme pour beaucoup de centres de documentation, être visible et faire la preuve de sa valeur sont des enjeux importants.

Mieux diffuser les produits documentaires, ce serait permettre à la médiathèque d'exister en tant que producteur au même titre que les autres départements.

Un grand nombre de tâches quotidiennes réalisées par les documentalistes, bien qu'indispensables pour assurer les missions d'une médiathèque, ne sont pas visibles ni pour les utilisateurs, ni pour la hiérarchie : le plus évident concerne toutes les tâches liées à la constitution du fonds documentaire (repérage des ouvrages ou des articles, collecte, catalogage, indexation, classement). Cependant, les travaux de recherches ne sont pas toujours plus visibles. La veille et les recherches effectuées pour un chargé d'études n'apparaîtront pas de façon évidente une fois l'étude terminée.

Les produits documentaires sont un moyen de montrer d'une manière concrète la réalité du travail des documentalistes. Leur valorisation et leur conservation peut permettre de faire la preuve de la continuité et de la richesse du travail mené.

3.2 Les points d'attention du projet

Lors de la mise en place de cette démarche, un certain nombre d'éléments doivent retenir notre attention.

3.2.1 Définir le périmètre et les cycles de vie

L'un des enjeux de ce travail consistera à définir le périmètre de cette valorisation : quelles données, quels produits documentaires et auprès de qui les valoriser ? Il s'agit d'être capable d'anticiper les demandes et donc de bien connaître les sujets d'études des collaborateurs. De plus en plus, les études donnent lieu à la mise en place d'équipes-projet transversales (mêlant des membres de différents départements) et provisoires. Comment adapter la diffusion de l'information à ces nouvelles configurations qui devraient se généraliser dans l'avenir ?

A l'inverse, il existe un risque de noyer les chargés d'études sous trop d'informations alors qu'ils se plaignent déjà d'être submergés. Comment bien cibler et bien doser l'information pour ne pas décourager ou perdre les utilisateurs ?

Pour pouvoir être pérennisés, les résultats de travaux de recherches doivent être formalisés. Des processus et des procédures devront être définis pour permettre une conservation homogène des produits documentaires et des données. Par ailleurs, toutes les informations collectées ne méritent pas d'être pérennisées ou bien selon des durées variables. Ainsi, le risque de péremption de l'information doit être pris en compte. Deux types de traitements distincts devront être prévus ne s'appliquant pas de la même façon aux différents documents : valorisation d'une part et pérennisation d'autre part. Le cycle de vie de ces documents ou de ces données doit être pensé dès l'origine pour que le désherbage soit possible. Des procédures variables selon la durée de vie devront être définies.

3.2.2 Tenir compte du temps disponible

Les documentalistes de la médiathèque sont très occupées et disposent de peu de temps disponible. Lors de la mise en place du projet, du temps devra nécessairement être trouvé pour impliquer les différentes personnes concernées. L'organisation devra tenir compte des contraintes liées aux activités de chacune. A terme, l'objectif n'est pas de créer du travail supplémentaire mais au contraire d'optimiser le travail effectué. C'est pourquoi notre démarche ne vise pas la création de nouveaux produits documentaires mais bien la valorisation et la capitalisation de l'existant. La formalisation de procédures et la mise en place d'outils doit permettre un gain de temps et d'efficacité pour les documentalistes et non alourdir leur charge.

Ainsi le cas de la revue de presse est particulièrement sensible. En effet, celle-ci devant être réalisée dans la matinée, il est impossible de faire une véritable indexation. Cette contrainte devra être prise en compte.

3.2.3 Exploiter les outils à disposition

A ce jour, la médiathèque ne dispose pas de budget spécifique pour ce projet, en revanche elle dispose d'un certain nombre d'outils.

- Le site Intranet et les rubriques revue de presse et portail documentaires
- Le site Internet et en particulier la rubrique médiathèque

- Le logiciel Cadic Intégrale et ses fonctionnalités de portail documentaires qui ne sont pas exploitées pour l'instant. : profils personnalisés, diffusion sélective de l'information, module revue de presse, fils RSS. La médiathèque doit passer prochainement à la version 2011 du logiciel. Les évolutions offertes par la nouvelle version seront étudiées et prises en compte.
- L'espace de stockage sur le serveur partagé (accessible aux documentalistes uniquement)
- Le Département Communication de l'IAU et ses publications : La newsletter, « *Les Cahiers* », les « *Note rapide* ».

Cette première partie nous a permis de décrire le contexte et les enjeux du projet de valorisation et capitalisation des produits documentaires initié par la médiathèque de l'IAU-IdF. Ce projet revêt plusieurs dimensions : Comment mieux répondre aux besoins des utilisateurs et éventuellement en toucher de nouveaux ? Comment évaluer et analyser l'existant pour en déduire les forces et les faiblesses et définir une stratégie ? Comment rationaliser les processus pour pouvoir mutualiser mais aussi renforcer l'efficacité ? Comment évaluer les actions menées ?

Avant d'entrer dans le détail de notre plan d'action, nous présenterons, dans une deuxième partie, les différentes méthodologies et concepts qui peuvent servir de points d'appui à notre démarche.

Deuxième partie
DES METHODOLOGIES DE
REFERENCE

4 Le marketing documentaire

Le marketing est une discipline de la gestion qui vise à déterminer les offres de biens ou de services en fonction des attitudes et de la motivation des consommateurs, du public ou de la société en général. Le marketing adapte ses méthodologies au contexte auquel il se rattache.

4.1 Définitions

Ainsi, le marketing documentaire est une adaptation de techniques issues des théories du marketing, à la gestion des services d'information et de documentation. L'objectif est de leur permettre de s'adapter à leur environnement, de connaître leurs forces et faiblesses et de mieux répondre ainsi aux différentes attentes de leurs usagers. C'est une méthode qui place l'utilisateur au centre des préoccupations⁶.

4.1.1 Les différentes tendances du marketing documentaire

Il existe plusieurs tendances du marketing documentaire.⁷

La tendance anglo-saxonne également appelée « marketing mix » correspond au modèle classique du marketing : l'offre faite à l'utilisateur est régie par un ensemble de variables définies et contrôlées par le service d'information documentaire :

Ce sont les quatre P :

- Produit : modélisation de l'offre, service ou idée afin qu'il réponde aux attitudes et motivations d'un ou de publics,
- Prix : les conditions d'obtention (leurs niveaux par rapport aux autres offres),
- Place : les modèles, moyens et infrastructures de mise à disposition de l'offre,
- Promotion : les méthodes pour rendre publics l'existence, l'intérêt et la disponibilité de l'offre.

L'utilisateur est considéré comme un consommateur d'information qu'il faut attirer et séduire par une offre « packagée » en fonction de besoins exprimés. Cette approche paraît assez inadaptée aux missions et aux valeurs de nombre de centres de documentation.

⁶ [8] TORRES

⁷ [5] MUET

La tendance européenne du marketing documentaire est donc légèrement différente : la dimension de service de l'activité documentaire est structurante. L'utilisateur est un participant à part entière du dispositif qui se construit autour et pour lui.

On parle également de marketing relationnel⁸. Cette tendance qui a vu le jour en Scandinavie, privilégie la fidélisation et le contact étroit avec le client. Les services d'information documentaire commencent à s'intéresser à cette démarche née dans les pays scandinaves parce qu'elle va dans le sens de la valorisation de la médiation documentaire. On passe d'une logique de création de valeur via la transaction avec le client à la notion de développement mutuel de valeur via des relations de long terme avec le client.

4.1.2 Le marketing documentaire : un marketing stratégique

Il est surtout important de différencier le marketing opérationnel (créer un prospectus, par exemple) du marketing stratégique.

Le marketing documentaire est dit stratégique car il s'agit d'une méthode d'aide à la décision afin d'identifier l'offre de services pertinente.

Il permet de répondre à un certain nombre d'enjeux : améliorer la lisibilité du centre de documentation, mieux répondre aux besoins de l'organisation, conserver les emplois, valoriser les savoir-faire des documentalistes.

Cette stratégie doit se mettre en adéquation avec celle de l'institution. Jean MICHEL parle d'alignement stratégique⁹.

« La documentation ne saurait se justifier par la seule nécessité des documents à gérer. Les « routines » documentaires ne peuvent plus être une fin en soi et doivent désormais être validées au regard des orientations stratégiques et/ou politiques de l'institution, ce qui impose l'« alignement stratégique » de la documentation. »

Selon Jean MICHEL, les services de documentation ne peuvent plus se contenter de servir les utilisateurs, ils sont mandatés pour agir dans une certaine direction pour le bénéfice de l'institution dont ils dépendent. Ainsi, le positionnement stratégique passe par un travail collectif de définition et validation des missions de la documentation, des objectifs à atteindre, des cibles à privilégier. L'alignement stratégique permet de définir des priorités

⁸ [5] MUET (dossier coordonné par)

⁹ [5] MICHEL in MUET (dossier coordonné par)

pour répondre aux missions, hiérarchiser les activités, développer la valeur ajoutée des produits et services.

Le but recherché est de construire méthodiquement une technique permettant de prendre des décisions qui reposent sur une connaissance et une analyse précises des situations.

Ainsi la définition d'une stratégie marketing passe nécessairement par un diagnostic préalable permettant de repérer les forces, les faiblesses, les menaces et opportunités¹⁰

4.2 Méthodes

La démarche marketing se décompose en deux grandes phases : la phase d'analyse et de diagnostic, d'une part, la phase de positionnement, d'autre part.

4.2.1 Le diagnostic

La première phase vise à aboutir à un diagnostic, présenté en termes de points forts et de points faibles. Elle comprend trois étapes¹¹ :

La première étape est l'analyse interne :

« Elle fournit une photographie d'ensemble en étudiant successivement les moyens matériels et humains, les activités et la gestion d'un ensemble documentaire. »¹²

Il s'agit de faire l'état de l'existant du centre de documentation : les produits et services proposés, les processus et l'organisation du travail, les ressources et les moyens à disposition.

La deuxième étape consiste à faire l'analyse du public ou plutôt des publics : il s'agit là de réaliser une étude des besoins des utilisateurs. L'étude des besoins permet d'identifier et comprendre le rapport qu'entretiennent les individus avec l'information et la connaissance, comment elle s'intègre dans leur activité. Elle permet de détecter des attentes qui ne sont pas exprimées.

Cette analyse peut se faire autour de trois axes de caractéristiques du ou des publics visés¹³ :

¹⁰ Voir l'analyse SWOT, présentée p. 77

¹¹ [6] MUET, SALAUN

¹² [6] MUET, SALAUN

- les caractéristiques socioprofessionnelles : les modes opératoires, les enjeux auxquels ils doivent faire face, et dans ce contexte leur besoin d'information.
- les caractéristiques informationnelles : les différents types de besoins et d'usages de l'information selon les utilisateurs. Il s'agit de comprendre quel type d'information est utile. Pour cela on peut élaborer une typologie fonctionnelle de l'information utile : fondamentaux, retour d'expérience, données d'environnement, actualité, etc.
- les caractéristiques comportementales : c'est-à-dire les pratiques documentaires, la manière dont les individus cherchent et sélectionnent des documents. Comment se comporte l'individu face à l'information et à ses sources ? On peut s'appuyer notamment sur les études et recherches universitaires menées sur ces sujets.

Le plus souvent, on aboutit au constat de l'hétérogénéité du public cible qui impose une nécessité de le « segmenter ». La segmentation permet d'identifier un certain nombre de profils (ou segments d'utilisateurs).

« Chaque segment regroupe des utilisateurs fortement semblables entre eux et fortement dissemblables des autres utilisateurs. »¹⁴

Enfin, la troisième étape est l'analyse externe qui définit et étudie l'environnement du service d'information : ses tutelles, ses partenaires, ses fournisseurs, la conjoncture.

Un centre de documentation est d'abord au service de l'organisation qui le finance. La logique de prestation doit s'articuler avec une logique de contribution aux objectifs et enjeux de la collectivité. Ainsi le diagnostic doit prendre en compte les utilisateurs mais aussi les orientations et contraintes de son organisme. Cela nécessite de s'interroger sur le positionnement de la documentation au sein de l'organisation.

La stratégie dépendra des choix de positionnement du service au sein de sa communauté. Elle dépendra également du positionnement des concurrents et/ou des partenaires. En quoi, les prestations proposées se distinguent de ce qui se fait ailleurs ? En quoi pouvons-nous être complémentaires ?

4.2.2 Le positionnement stratégique

Une fois le diagnostic réalisé, il s'agit de définir un positionnement stratégique. Le centre de documentation établit un choix de prestations proposées aux utilisateurs.

¹³ [5] MUET

¹⁴ [5] MUET

Plusieurs postures sont possibles face à la segmentation du public ¹⁵:

- Faire le choix d'un marketing indifférencié : l'offre est identique pour tous ; on se concentre sur le noyau commun des besoins.
- Faire le choix d'un marketing concentré : on cible un seul segment, l'offre est définie en fonction des caractéristiques de celui-ci au détriment des autres utilisateurs.
- Faire le choix d'un marketing adapté : on propose le même type de service à tous les segments mais on spécifie les modalités de mise à disposition selon le profil de chacun.
- Faire le choix d'un marketing différencié : on propose une offre spécifique dans le contenu et dans la mise à disposition pour chacun des segments.

Historiquement, les centres de documentation ont évolué d'un marketing indifférencié, une offre globale pour tous, à une offre de service adaptée voire même différenciée et spécialisée pour chacun de ses publics.

Afin de rendre le positionnement du service plus lisible, il est important de concevoir cette offre sous la forme d'une gamme, c'est-à-dire, un ensemble cohérent, structuré et hiérarchisé autour de pôles, et non pas sous la forme d'un catalogue, une liste non hiérarchisée de modalités de contact avec l'utilisateur. Deux notions sont à prendre en compte pour l'élaboration de cette gamme :

- la largeur : on propose plusieurs familles de services pour répondre à différents types de besoins.
- la profondeur : on se concentre sur un type de service qu'on développe en lui adjoignant un ensemble de services associés qui vont le faciliter, l'améliorer ou encore le développer.

Le positionnement stratégique vise à définir la nature des services proposés mais aussi les modes opératoires et la nature de la participation de l'utilisateur. Il doit faire l'objet d'une planification dans un cahier des charges précisant les fonctionnalités attendues, les compétences nécessaires, les outils, le planning, le financement. Par ailleurs, il prévoit la réalisation d'un certain nombre d'objectifs qui doivent être mesurables : pour cela, la définition d'indicateurs fait partie intégrante de la définition d'une stratégie d'offre [voir chapitre 7.2 p. 60].

¹⁵ [5] MUET

4.2.3 La communication

La communication en documentation est indispensable. Il est nécessaire de rappeler régulièrement l'existence du service, ses buts, ce qu'il propose en terme de produits, de services et d'accès à l'information. Lors de la mise en place d'un nouveau positionnement stratégique, elle devient d'autant plus incontournable. Le plan de communication doit s'intégrer pleinement dans la démarche de repositionnement stratégique. Le message à faire passer découle de ce positionnement.

Le plan de communication doit tenir compte des particularités des profils de publics et de l'évolution des comportements. Plusieurs méthodes sont possibles : donner une identité visuelle au service à travers un logo ou en déclinant une gamme visuelle (différents dépliants reprenant la même mise en page mais avec des couleurs différentes par exemple), utiliser le web 2.0 en créant un blog ou intervenant sur les réseaux sociaux, organiser des événements, exploiter des supports internes.

Cependant comme le rappelle, Marine Vila Raimondi¹⁶

« L'importance du plan de communication va sans dire. Mais ce qui prime et nécessite d'être sans cesse développé comme élément décisif dans la démarche de communication, c'est l'écoute, le lien privilégié avec les utilisateurs, autrement dit : la relation permanente. »

Ainsi, alors que les outils actuels facilitent la communication indirecte ou à distance, il est important de préserver une coprésence de l'utilisateur et du documentaliste, qui peut favoriser une écoute active, une prise en compte de l'autre, et ainsi créer le « lien ».

La mise en place d'une démarche de marketing documentaire présente de nombreux avantages : c'est une méthode complète pour définir une fonction documentaire dans un environnement donné. Elle permet une approche globale pour fixer des orientations. Elle favorise l'innovation et la créativité puisqu'elle propose une méthodologie mais pas de recette toute faite. Elle permet d'associer à la fois les utilisateurs et décideurs. Centrée sur l'usage, la démarche marketing permet de dégager des objectifs, de progresser, mais aussi de justifier les subsides obtenus et leur emploi auprès de la hiérarchie. Enfin, elle permet de créer une dynamique au sein du service.

¹⁶ [5] MUET (dossier coordonné par)

5 La démarche qualité

5.1 Définitions

Le concept de management de la qualité est né aux Etats-Unis au milieu des années vingt mais s'est principalement développé au Japon après la seconde guerre mondiale. En France, il a été adapté à l'industrie automobile dans les années 1970 avant d'être appliqué aux activités tertiaires.

5.1.1 Un concept appuyé sur des normes internationales

Le management de la qualité a fait l'objet d'une série de normes internationales dont les normes ISO 9000.

- La norme NF EN ISO 9000 (octobre 2005) : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire. Elle détaille les principaux critères des systèmes de management de la qualité et en précise la terminologie.
- La norme NF EN ISO 9001 (novembre 2008). Elle concerne l'efficacité du système de management de la qualité dans la satisfaction des clients. Elle définit entre autres les exigences attendues pour le système de management de la qualité d'un organisme, que ce soit en interne ou bien en vue d'une certification ou de l'élaboration d'un contrat.
- La norme NF EN ISO 9004 (décembre 2009) présente les grands principes de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et les répercussions économiques qu'il peut avoir au sein des organismes. Elle aborde également les questions du suivi et de l'amélioration.

Par ailleurs, un certain nombre de guides peuvent aider les professionnels qui souhaitent mettre en place une démarche qualité¹⁷.

¹⁷ [10] AFNOR

5.1.2 La qualité ou comment satisfaire les besoins des utilisateurs

La démarche qualité peut se définir comme l'ensemble des actions que met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre la satisfaction du public. C'est donc une démarche globale.

Comme dans le marketing, l'utilisateur est au centre. La qualité d'un produit, d'un service ou d'une organisation est définie, non pas de manière absolue et théorique, mais par rapport au degré d'adéquation avec les besoins des usagers.

« La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites »¹⁸

C'est faire le « *juste nécessaire* »¹⁹ et non pas viser la perfection.

Les principales caractéristiques de la démarche qualité sont définies dans la norme ISO 9001 ; ce sont notamment l'approche par les processus, la surveillance et l'analyse continues de ces processus et l'amélioration continue de la qualité.

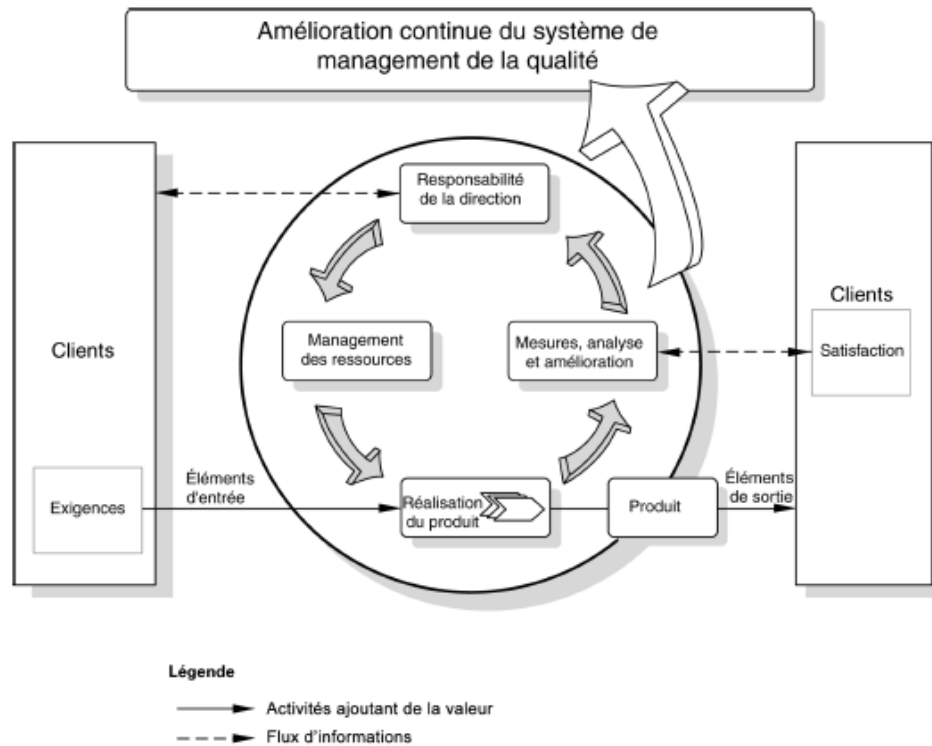
5.2 Les grands principes de la démarche qualité

Le schéma ci-après, extrait de la norme ISO 9001 éditée par l'AFNOR, récapitule l'ensemble de ces grands principes.

¹⁸ ISO 9000:2005

¹⁹ [12] SUTTER

Figure 1 : Modèle de système de management de la qualité basé sur les processus.²⁰



5.2.1 L'approche par les processus

La démarche qualité met l'accent sur les processus. Pour maîtriser le résultat, il faut maîtriser les processus de production, ainsi ISO 9001 s'intéresse particulièrement à la partie du travail qui n'est pas vue du public, mais qui conditionne le résultat du service rendu.

Par l'identification et la caractérisation des processus, l'organisme formalise les conditions de production d'un produit ou d'un service dans le but de mieux les maîtriser. Chacun de ces processus est décliné en procédures décrivant les étapes, les moyens et les acteurs de la réalisation du produit ou du service.

5.2.2 L'importance des indicateurs

²⁰ Source : AFNOR. Norme ISO 9001 NF EN ISO 9001 (novembre 2008)

La qualité ne se définit pas en soi, mais toujours pour un client et autant que possible avec lui, d'où la nécessité d'outils permettant de connaître ses attentes. Cela permet de détecter les insatisfactions éventuelles et d'alimenter la réflexion puis le plan d'action à mener en vue d'améliorer la qualité du service rendu. La mise en place d'indicateurs spécifiques fait partie intégrante de la démarche qualité.

5.2.3 L'amélioration permanente

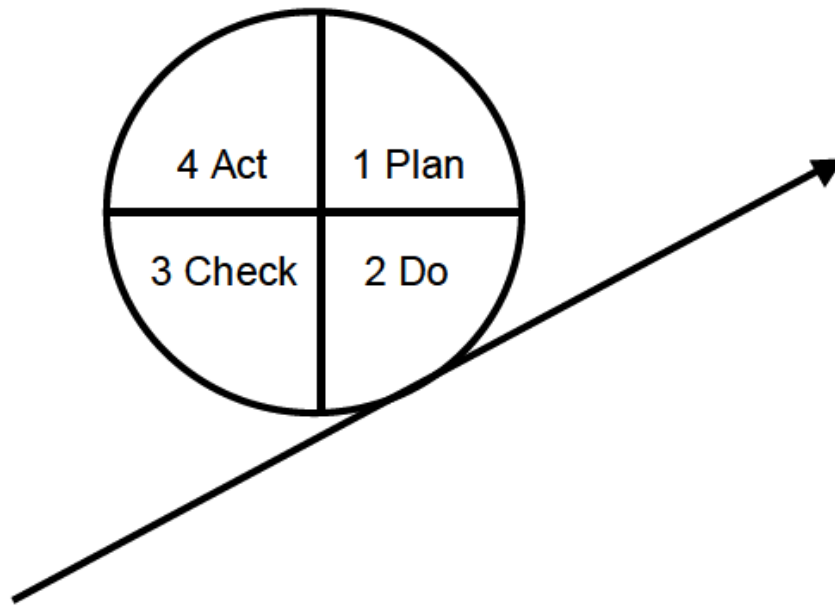
La démarche qualité est une démarche de progrès, elle estime que l'on peut toujours faire mieux dans les services rendus. L'amélioration permanente du service est l'ambition d'une démarche qualité.

La Roue de Deming est souvent utilisée pour illustrer ce concept.²¹ La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit ou d'un service.

- Plan : Préparer, Planifier (ce que l'on va réaliser)
- Do : Développer, réaliser, mettre en œuvre
- Check : Contrôler, vérifier
- Act: Agir, ajuster, réagir

Figure 2 : Schéma de la Roue de Deming

²¹ [11] CHOURROT



La représentation de ce cercle vertueux sur un plan incliné invite à progresser en continu en tenant compte de l'expérience passée.

La démarche qualité est donc une démarche de gestion qui englobe la définition d'objectifs en fonction des besoins, l'élaboration d'un programme, la mise à disposition des ressources nécessaires, la rédaction de procédures, la mise en place d'indicateurs et d'audits pour évaluer le système et des mesures correctives pour l'améliorer.

5.3 La méthode

La démarche qualité va procéder de façon structurée et par étapes successives.

5.3.1 Analyser la situation et le contexte pour définir la qualité

Pour bien mesurer les enjeux de sa démarche mais aussi ceux de son service d'information, et surtout pour définir les critères et la qualité attendue, une analyse de l'existant est nécessaire. Cela comprend le contexte interne (organisation du service documentaire, moyens, activités etc.), l'environnement (la conjoncture, la hiérarchie, les partenaires et concurrents, etc.) et les utilisateurs (évaluation de leurs besoins). En déterminant les besoins et attentes de ceux-ci, il devient possible de définir ce qu'est la qualité pour le

service et en même temps d'évaluer la « non qualité » c'est-à-dire « *l'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue* »²².

5.3.2 Etablir un diagnostic et optimiser

La première phase d'analyse permet de repérer les dysfonctionnements venant compromettre la qualité de l'offre du service d'information. Elle fournit les clés pour établir une stratégie et des objectifs de qualité à atteindre. Grâce à des objectifs clairs et des priorités, le centre de documentation pourra mettre en œuvre les moyens du changement.

Il s'agit alors de réfléchir aux solutions et aux implications que cela va engendrer en termes de charge de travail, de planning et de moyens. Cela correspond à l'élaboration d'un cahier des charges. Une bonne gestion de la qualité passe par la rédaction de procédures : le processus de travail, l'enchaînement des tâches successives à accomplir par chacun.

5.3.3 Instaurer un dispositif de suivi et d'évaluation :

Une évaluation et la mise en place d'indicateurs sont indispensables pour mesurer l'avancée vers les objectifs fixés.

Cela permettra au centre de documentation de poursuivre sa recherche de qualité dans la durée que ce soit dans la gestion de son service, dans la maîtrise des processus de production mais aussi lors de la mise en place de nouveaux produits ou services. Afin de conserver et d'optimiser cette qualité, il pourra notamment recourir aux indicateurs et aux tableaux de bords qui seront de véritables outils d'aide à la décision [voir partie 7.2 p. 60].

La démarche qualité permet de passer d'une qualité « individuelle » à une qualité « collective » et organisée. Elle propose une approche globale du service rendu et oriente toute l'organisation vers les usagers et la satisfaction de leurs attentes.

²² Norme NF EN ISO 9001 (novembre 2008)

6 L'analyse de la valeur

6.1 Définition

6.1.1 Les fondements de l'analyse de la valeur

L'analyse de la valeur est née vers 1947, aux USA, à la suite des travaux de L.D.Miles (General Electric). Après l'industrie, elle trouve des applications dans le secteur tertiaire à partir de 1975 et en information-documentation dès 1980. En 1978, une Association française pour l'analyse de la valeur (AFAV) est constituée en France, rassemblant les divers praticiens de la méthode. Des normes (X 50.150 à X 50.153) sont établies et éditées par l'AFNOR en 1985.

Depuis 1999, une nouvelle norme européenne (NF EN 12973) propose un élargissement du concept avec notamment la promotion du management par la valeur.

Selon la norme AFNOR NF X 50-150, l'analyse de la valeur est :

« Une méthode de compétitivité organisée et créative visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception, fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire. »

6.1.2 Satisfaire les besoins au moindre coût

L'analyse de la valeur est une méthode de conception ou de re-conception de produits et services pour satisfaire le besoin des utilisateurs au coût juste. La valeur est la relation entre la contribution d'une fonction à la satisfaction du besoin et le coût d'obtention de cette fonction²³. La valeur croît quand la satisfaction du client augmente ou quand le coût du produit diminue.

Plusieurs stratégies sont donc possibles pour augmenter la valeur : augmenter la satisfaction ou diminuer les coûts ou encore faire les deux à la fois.

Il faut éviter qu'une partie du besoin reste insatisfait et qu'une partie de la solution soit inutile. Les deux termes doivent s'équilibrer.

²³ [15] MICHEL

Pour cela il faut savoir se remettre en cause, simplifier, éliminer l'inutile, satisfaire le « juste besoin », analyser et résoudre son problème dans son contexte propre, être à l'écoute des évolutions de son environnement.

L'analyse de la valeur est une méthode de résolution de problèmes dans l'entreprise, qui permet de dégager les axes stratégiques tout en impliquant fortement les personnels de l'entreprise dans la recherche des voies de solutions.

Les objectifs d'une démarche d'analyse de la valeur sont :

- réduire ou maîtriser les coûts,
- améliorer la qualité et les services rendus : produits mieux définis, mieux ciblés ergonomie ou convivialité améliorée,
- s'adapter à des évolutions : choix de technologies appropriées, organisation nouvelle de l'entreprise,
- innover : conquête de nouveaux marchés, produits et services nouveaux,
- valoriser : les équipes, les services et les prestations à valeur ajoutée.

Cette méthode peut s'appliquer à des produits (bulletins, synthèses, bases de données, sites Web, etc.), des services (diffusion sélective de l'information, circulation de documents, prêt, copies, etc.), des outils et moyens (locaux, espaces, matériels, fonds, thesaurus, etc.), des procédures (chaîne documentaire, accueil de visiteurs, documentation technique, etc.), des organisations (centres de documentation, etc.), des fonctions (accueil, management, direction, archivage, etc.) ou encore des problématiques (fonction information-documentation, connaissance, interface entre activités, circuits d'information, etc.).

6.2 Méthodes

« Le souci de l'économie, le calage strict sur le besoin et le marché, l'analyse fonctionnelle, l'approche pluridisciplinaire de la conception et le travail de groupe, la mobilisation efficace de l'information et la créativité sont au cœur de la méthode. »²⁴

La méthode d'analyse de la valeur relève de la conduite de projet ce qui implique une planification d'étapes de conception et de réalisation avec des délais. Elle repose sur un travail de groupe. Elle s'organise autour de trois priorités : l'analyse des coûts, la correspondance avec les besoins émis, la réponse aux besoins.

²⁴ [14] MICHEL

La démarche d'analyse de la valeur répond à une logique de résolution de problèmes. Elle se décompose en deux grandes phases : la phase d'analyse et de diagnostic et la phase de créativité et d'innovation.

6.2.1 La phase d'analyse et de diagnostic

La phase d'analyse vise à bien définir le problème, analyser le produit, ses coûts et ses fonctions. Elle se décompose en trois étapes.

La première étape consiste à délimiter le périmètre et les orientations de l'action à mener : il s'agit de réfléchir au cadre de l'étude, aux causes qui l'ont déclenchée, à la faisabilité et à la pertinence du projet, à ses enjeux mais aussi aux opportunités et aux risques représentés.

La deuxième étape consiste à rechercher et collecter des informations : cette phase va consister à rassembler la documentation, technique, concurrentielle ou encore économique, se rapportant au produit ou au service concerné. Une étude de marché va également être menée afin de connaître l'état du marché mais aussi de bien appréhender les besoins du public et le positionnement de l'offre qu'ils vont impliquer. Un premier bilan des données du problème va ainsi pouvoir être dressé.

La troisième étape consiste à analyser l'existant et établir un diagnostic : elle nécessite de procéder à une analyse fonctionnelle du produit ou service concerné, puis à une détermination des coûts.

L'analyse fonctionnelle est une démarche qui consiste à cerner et décrire l'ensemble des fonctions et leurs relations. La fonction correspond à ce qui est attendu d'un produit ou service dans un but ou usage déterminé. Une fonction répond au besoin des utilisateurs et tout produit réalise un assemblage de fonctions. L'analyse fonctionnelle permet d'identifier les fonctions, de les classer, de les spécifier, de les hiérarchiser. Cette analyse fonctionnelle est retranscrite dans le cahier des charges fonctionnel.

Vient ensuite la détermination des coûts. Le coût global correspond à la somme des coûts directs, soit tous les postes de dépenses en lien direct avec les choix de conception du produit (matières premières utilisées, main d'œuvre, etc.), et des dépenses différées (dépenses d'entretien de maintenance, d'exploitation). En général les coûts indirects (frais de structure, frais généraux) ne sont pas pris en compte. On en déduit les coûts fonctionnels qui correspondent à la ventilation du coût global sur les différentes fonctions du produit. La détermination des coûts fonctionnels aide à remettre en cause les choix de conception.

Les observations collectées lors de ces trois étapes permettent de mettre en évidence les forces et les faiblesses dont il faudra tenir compte dans la phase de recherche de solutions.

6.2.2 La phase de recherche de solutions et de mise en œuvre

La phase de recherche créative de solutions intervient après que le problème ait été bien identifié, soit après l'analyse économique et fonctionnelle. Il s'agit de rechercher méthodiquement des solutions.

Cette phase peut être divisée en quatre étapes.

La première étape consiste à rechercher des solutions : pour cela chaque fonction attendue va être étudiée en essayant d'y apporter la solution.

La deuxième étape consiste à évaluer les solutions en vérifiant leur cohérence et en évaluant leur performance. Trois critères vont être plus particulièrement pris en compte : les aspects qualitatifs, économiques et les risques encourus.

La troisième étape consiste à établir un bilan prévisionnel et un choix de propositions : l'étape précédente va permettre d'effectuer une première sélection de scénarii, accompagnés de recommandations, puis de la soumettre au commanditaire pour qu'il valide une des alternatives. Sa réalisation va ensuite pouvoir être planifiée et organisée, puis le projet enfin lancé.

La quatrième étape consiste à suivre la mise en œuvre : elle est effectuée par des services opérationnels et supervisée par l'équipe projet qui va notamment s'assurer que les résultats obtenus correspondent à ceux espérés.

L'analyse de la valeur propose une approche systémique de l'évaluation et de la conception des produits et services. Elle peut s'appliquer à des produits unitaires simples mais aussi à de vastes systèmes complexes. C'est une méthode originale de conduite de projet, elle facilite par là même l'obtention d'une efficacité globale.

7 Outils d'analyse et d'évaluation

Ces trois méthodes s'appuient sur un certain nombre d'outils et de techniques d'analyse et d'évaluation dont voici quelques exemples.

7.1 Les outils d'analyse : benchmarking, veille et enquêtes.

Les trois méthodes présentées précédemment ont toutes en commun d'accorder une place importante à la phase d'analyse et de diagnostic. Pour y parvenir, plusieurs techniques peuvent être choisies, l'idéal étant de les utiliser conjointement.

7.1.1 La veille et le benchmarking

La veille comme le benchmarking sont des méthodes particulièrement utiles lors des phases d'analyse de l'environnement et du contexte. Elles permettent notamment de suivre l'évolution incessante des nouvelles technologies. Les documentalistes doivent s'informer sur ces évolutions afin d'être capable de développer leur offre documentaire mais aussi pour connaître les habitudes des usagers. Les techniques de veille vont également permettre d'effectuer des analyses comparatives d'autres structures : de leur mode de fonctionnement et de gestion mais aussi de leur offre, de leurs produits, de leur site Internet, de leur portail documentaire, etc.

Par ailleurs, la veille comme le benchmarking sont utilisés comme des outils de positionnement ou d'aide à la décision.

Le benchmarking est apparu dans les années quatre-vingt. Il consiste à analyser les produits, méthodes ou activités des concurrents pour les comparer aux siennes et identifier ainsi des points d'amélioration. La démarche s'intéresse particulièrement à la comparaison des méthodes.

La réalisation d'un comparatif suit généralement le déroulement suivant²⁵ :

- Définition de la cible et du périmètre de l'étude. Quels sont les enjeux de l'opération ? Quel est l'objectif de l'étude comparative ? Celle-ci peut concerner des objets variés : des produits, des activités, des technologies ou une organisation. Il faut également définir

²⁵ [22] SUTTER

l'étendue du comparatif : à qui veut-on se comparer ? Quelle est la gamme de produits ? Enfin, il faut lister les caractéristiques à étudier en ne retenant que les critères qui ont un sens dans la comparaison.

- Collecte des informations : Une fois mise au point la grille d'enquête, il faut recueillir les données. Cette collecte doit être organisée et la méthode doit être mûrement réfléchie pour pouvoir rassembler des données avec le maximum d'efficacité. La démarche suivie peut être variable : veille, enquête, repérage puis entretiens et visites auprès des intéressés.

- Comparaison des données : Les données sont mises en forme le plus souvent dans un tableau. Le résultat est schématiquement un tableau à deux entrées : les « objets » soumis à la comparaison, d'une part, et les paramètres ou caractéristiques sur lesquels on établit les comparaisons, d'autre part.

- Élaboration des solutions en tentant d'appliquer les idées ou les méthodes vues chez les concurrents et paraissant fonctionner le mieux. Celles-ci seront ensuite soigneusement programmées puis mises en œuvre et accompagnées d'un dispositif de suivi.

7.1.2 Les enquêtes

Les enquêtes sont utiles pour identifier le niveau de satisfaction mais aussi les besoins des utilisateurs.

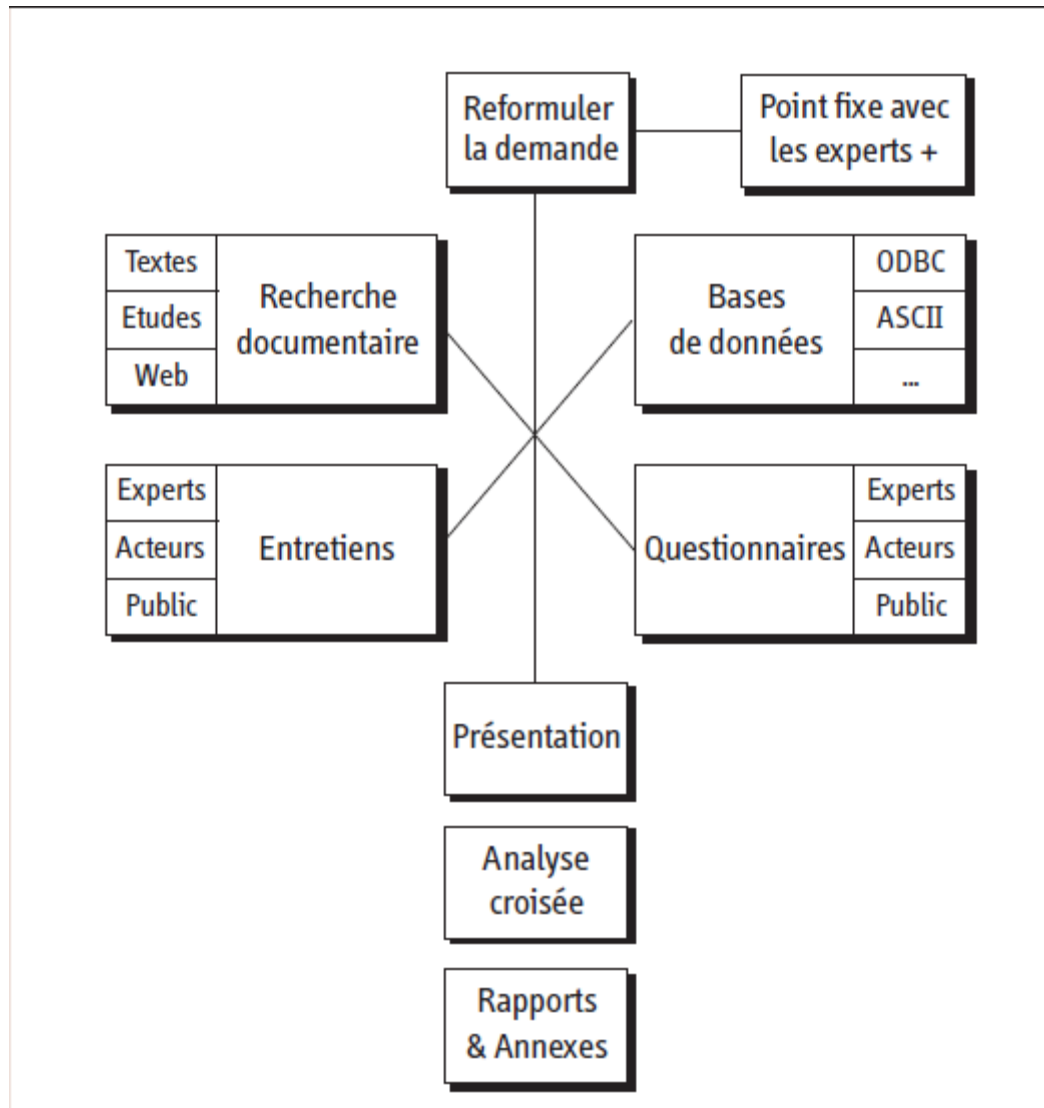
Les études de satisfaction servent à mesurer l'opinion des usagers concernant un service, un produit, une prestation, etc.

Les études de besoins visent à identifier et comprendre le rapport qu'entretiennent les individus avec l'information et la connaissance, comment elles s'intègrent dans leur activité. Un besoin n'est pas nécessairement exprimé, il correspond à une nécessité ou un désir éprouvé par un utilisateur. Évaluer les besoins, c'est se demander quelle est la valeur ajoutée des informations apportées par un service d'information, comment enrichir cette offre documentaire, comment la repositionner par rapport aux concurrences extérieures.

Il existe plusieurs méthodes d'enquête, l'idéal étant d'y recourir successivement afin d'affiner et d'enrichir les observations.

Dans son article publié dans Documentaliste- Sciences de l'information en 2001, Sophie Ranjard préconise une approche croisée²⁶.

Figure 3 : Schéma représentant la méthodologie d'enquêtes croisées²⁷



Cette méthodologie se décompose en cinq étapes.

Dans un premier temps, Sophie Ranjard conseille de réaliser quelques entretiens avec des experts de la problématique que l'on souhaite étudier. Cela permet de baliser un sujet sans omettre d'élément significatif.

²⁶ [20] RANJARD

²⁷ Source : [20] RANJARD

Dans un second temps, on procède à une analyse des données existantes, par exemple les statistiques d'usage mais aussi la littérature, les rapports ou les études existantes sur le sujet.

Il faut ensuite procéder à la constitution de l'échantillon : les acteurs de l'entreprise, les publics cibles, les usagers actuels ou potentiels des services d'information. L'échantillon peut varier d'une trentaine de personnes pour des entretiens directs à des milliers de personnes pour une enquête par questionnaire... Le volume dépend aussi de l'hétérogénéité du public concerné, plus celle-ci est importante plus on a intérêt à interroger un nombre important.

La quatrième étape consiste à réaliser des entretiens avec les différents acteurs. Si possible, l'entretien individuel est à privilégier. L'enquêteur annonce à l'avance les objectifs de l'enquête et les thématiques qui seront développées lors de l'entretien. On peut prévoir quarante à quarante-cinq minutes d'entretien. L'enquêteur s'appuie sur un guide d'entretien mais doit pouvoir s'en détacher. Durant l'entretien, il prend en note des phrases entières, de façon à reconstituer l'essentiel du discours. Il retranscrit le contenu de l'entretien le jour même, afin d'être le plus fidèle possible aux propos qui ont été tenus. Si besoin, les entretiens peuvent être enregistrés. L'enquêteur procède ensuite à l'analyse thématique des entretiens. Après la lecture des textes des entretiens, il établit une grille d'analyse : une liste de thèmes. Sous chaque thème, il rassemble toutes les portions de texte appropriées. Cela permet de trouver tout ce qui est dit sur tel ou tel sujet par tel profil d'utilisateur ou par l'ensemble d'entre eux. Puis on présente les résultats sous une forme structurée.

La cinquième étape consiste à réaliser une enquête quantitative par questionnaire. Cette étude quantitative s'appuie sur les résultats de l'enquête qualitative par entretien. D'une part, le rappel de certaines citations permet aux individus de se positionner par rapport à telle ou telle représentation. D'autre part, les entretiens permettent de trouver les réponses possibles aux questions fermées. Le questionnaire se construit en fonction des résultats attendus. Que veut-on savoir en termes de résultats, en tris à plat comme en tris croisés ? Trois types de questions se succèdent dans l'ordre : les questions liées à la notoriété, les questions liées aux usages et les questions liées à la satisfaction. On distingue les questions fermées à réponse unique (un choix et un seul), les questions à réponses multiples (plusieurs choix), les questions numériques (par exemple le nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise), et les questions ouvertes (remarques et suggestions).

Le nombre de questions peut varier de quarante à soixante voire plus suivant l'étendue de la problématique. Sur papier, mieux vaut éviter de dépasser un recto-verso.

Le questionnaire auto-administré, sans enquêteur, est plus économique qu'un questionnaire administré et, s'il est rempli directement en ligne, il est encore plus économique car il n'y a plus de saisie par un opérateur comme avec le support papier.

Voici quelques taux usuels de retour de questionnaires : 5 % en spontané pour des enquêtes auprès de lecteurs ; 22 à 25 % pour des enquêtes sur des produits de grande consommation ; de 35 à 50 % pour des enquêtes sur des produits ou services internes à une entreprise.

Il faut ensuite procéder au traitement des questionnaires grâce à la réalisation de tris à plat et de tris croisés. Une édition des tris à plat permet une lecture transversale de l'ensemble des répondants au questionnaire : qui sont-ils ? Qu'ont-ils répondu ? Dans quelles proportions ? Les tris croisés permettent d'affiner ces tendances en introduisant des variables signalétiques de l'enquête, par exemple, des profils d'utilisateurs.

La restitution des résultats peut prendre la forme de représentations graphiques faciles à comprendre.

La communication en amont et en aval de l'enquête n'est pas à négliger. Il faut séduire, susciter l'intérêt et bien sûr communiquer les résultats à tous les répondants. La phase de restitution permet de mettre toutes les chances de son côté au moment de la phase d'action.

7.2 Les outils d'évaluation : indicateurs et tableaux de bord

Lorsqu'un centre de documentation se lance dans une nouvelle organisation ou dans la création de nouveaux produits ou services, il doit prévoir la mise en place d'indicateurs dès la phase de conception. Les différentes méthodes que nous avons abordées, que ce soit le marketing documentaire, l'analyse de la valeur ou la démarche qualité, accordent une place importante à l'élaboration des indicateurs permettant une évaluation. Celle-ci est alors définie comme la mesure de l'écart entre les objectifs et les réalisations. Cette approche suppose donc que la bibliothèque se fixe des objectifs (de moyens, de réalisations, d'organisation) qui établissent des niveaux de performance à atteindre.

Dans un sens plus restrictif, l'évaluation peut aussi être conçue comme un moyen de mesurer l'activité. Ce sont alors les statistiques « intelligentes » de la bibliothèque, agencées en tableaux de bord ; ce sont aussi les enquêtes, les bilans et rapports d'activité.

7.2.1 Définitions

Un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision. En documentation, plusieurs normes peuvent aider à construire ces indicateurs.

La norme ISO 2789 « Statistiques internationales de bibliothèques », publiée en septembre 2006, propose six familles de données à collecter (relatives aux bibliothèques, à la collection, aux usages et usagers, aux accès et installations, aux dépenses et enfin au personnel). La norme comprend également quelques paragraphes sur la façon de présenter les résultats et fixe les limites méthodologiques de leur utilisation. Enfin, une annexe détaille la typologie des données d'utilisation des services électroniques.

La norme ISO 11620, rééditée en 2008, traite des « indicateurs de performance des bibliothèques ». Elle se concentre sur l'aspect pratique de la construction des indicateurs. Ce document propose un certain nombre d'indicateurs d'évaluation de résultats pour les bibliothèques en précisant, pour chacun, l'objet mesuré, les conditions de la mesure et les modalités de construction de l'indicateur.

Un indicateur est une :

« Caractéristique choisie, estimée par des méthodes statistiques ou déterminée par le calcul, permettant d'identifier quantitativement une évolution positive ou négative d'une variable qui lui est associée »²⁸ .

Selon la norme ISO 11620, un indicateur présente un certain nombre de caractéristiques techniques.

- Un indicateur a un nom,
- Il répond à un objectif,
- Il s'applique à un domaine particulier, un type de centre de documentation,
- Il possède une définition textuelle précise,
- Il repose sur une méthode de calcul établie,
- Les conditions d'interprétation des résultats et les facteurs les affectant sont déterminées,
- Les sources sont citées,
- Les indicateurs associés sont signalés,
- Un bon indicateur est fiable, comparable, précis.

²⁸ [19] MUET

Il existe trois types d'indicateurs :

- Les indicateurs d'activité qui donnent une mesure chiffrée du niveau d'activité du service : ressources matérielle et humaine, production et services rendus, budget.
- Les indicateurs de performance qui permettent d'évaluer des résultats par rapport à des objectifs. Ils peuvent être liés à l'efficacité (nombre de demandes traitées par rapport aux prévisions), à la productivité (temps moyen de traitement d'un document), à la pertinence (taux de recours au fonds documentaire).
- Les indicateurs de qualité qui fournissent une évaluation de la conformité à un niveau souhaité de satisfaction du public (qualité de l'information, qualité du traitement, pertinence des produits et services, disponibilité, réactivité...).

Les indicateurs peuvent prendre différentes formes :

- Des comptages : nombre avec une référence (unité),
- Des taux : comptage rapporté à un ensemble (pourcentage),
- Des ratios composites : rapport entre deux quantités d'unités différentes,
- Des moyennes,
- Des notations : appréciation globale selon une grille définie.

Un groupe de travail réunissant plusieurs professionnels de l'information spécialisés dans le domaine de l'énergie s'est collectivement attaché à définir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de performance de leurs services documentaires. Les résultats de leurs travaux sont présentés dans un article de la revue Documentaliste- Science de l'Information²⁹. Cet article fournit de nombreuses pistes aux services qui souhaitent mettre en place des indicateurs.

7.2.2 Réaliser des tableaux de bord

A partir de ces différents indicateurs, sont élaborés des tableaux de bords. Le tableau de bord est censé présenter de façon cohérente et pondérée les différents indicateurs permettant au décideur d'agir au mieux, en toute connaissance de cause.

Un tableau de bord récapitule l'état des lieux de l'activité de l'entreprise et de l'environnement, mais d'une façon adaptée à l'objectif de son destinataire. Ainsi il s'agit d'un ensemble sélectif d'informations, régulièrement recueillies sur l'activité et les objectifs d'une

²⁹ [16] BRIAND

unité de travail, présenté dans un document synthétique. Le tableau de bord est complémentaire des statistiques documentaires et du rapport d'activité annuel³⁰.

Il permet de rendre des comptes aux autorités de tutelle, d'assurer un suivi du fonctionnement (gestion des ressources financières, documentaires, humaines), de valoriser et d'informer (informer l'interne et l'externe des activités réalisées, informer la hiérarchie de la réalité des coûts), de disposer d'éléments de référence pour progresser, s'améliorer et manager l'équipe.

Le tableau de bord est centré sur les activités clés du service, sur les objectifs spécifiques fixés et sur les points critiques à surveiller.

La construction d'un tableau de bord s'effectue en quatre étapes principales³¹.

- Première étape : le cadrage. Quel est l'objet du suivi du tableau de bord ? Quel périmètre donner pour l'objet du suivi ? A qui s'adresse le tableau de bord ? Quel type de décision doit permettre le tableau de bord ?

- Deuxième étape : le choix des indicateurs. Exprimer d'abord la question à laquelle le ou les indicateurs doivent permettre de répondre puis identifier le ou les indicateurs et leur mode de calcul. Il faut limiter le nombre d'indicateurs et vérifier que chacun peut être calculé effectivement.

- Troisième étape : la mise en forme des indicateurs. Il est conseillé de jouer sur les différents modes de représentation : tableaux, graphiques. Préciser le titre, la légende, les unités, l'origine des données et renvoyer vers une fiche technique (procédures).

- Quatrième étape : la définition des modalités de mise en œuvre du tableau de bord. Préciser les procédures de collecte de l'information, de contrôle, de calcul de mise en forme. Dans chaque procédure, il doit être précisé qui prend en charge chaque opération, à quel moment l'opération doit être effectuée et quel est le mode opératoire.

Pour que le tableau de bord soit valable, il est nécessaire de mesurer périodiquement les indicateurs en respectant les procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information.

La lecture des indicateurs et du tableau de bord permet de visualiser l'écart entre les résultats mesurés et les résultats attendus et ainsi d'identifier des axes d'améliorations.

³⁰ [19] MUET

³¹ [17] JOUGUELET

La mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord peut entraîner des réticences de la part des collaborateurs qui ont le sentiment d'être davantage contrôlés et surveillés. C'est pourquoi il est indispensable d'impliquer l'équipe dès la phase d'élaboration et de privilégier une analyse et une lecture collective. Cela favorise les échanges et implique tout le monde dans le processus d'amélioration.

Les différents concepts et outils que nous venons de décrire constituent des repères pour la mise en place de notre démarche de valorisation. Ces différentes approches ne sont pas exclusives les unes des autres, au contraire, elles peuvent être complémentaires. Aussi, nous ne souhaitons pas en choisir une en particulier mais plutôt les combiner. Dans certaines phases de notre projet, nous privilégierons l'une ou l'autre méthode tandis que dans d'autres phases, nous nous emploierons à les associer.

La partie suivante détaille la manière dont nous souhaitons mettre en pratique ces enseignements théoriques dans les différentes étapes de notre plan d'action.

Troisième partie

LE PLAN D'ACTION

8 Travailler en mode projet

La mise en œuvre d'une démarche de valorisation s'apparente à la gestion d'un projet et nécessite l'instauration d'un fonctionnement particulier au sein de l'équipe de la médiathèque.

*« Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources. »*³²

Le fonctionnement en mode projet signifie qu'une organisation temporaire et propre à ce projet est mise en place.

8.1 Les instances du projet

L'instance de décision et l'instance de travail doivent être définies. Ce sont le comité de pilotage d'une part et l'équipe projet d'autre part. Dans le cas du projet de valorisation des produits documentaires à l'IAU-IdF, le comité de pilotage sera composé de la responsable de la médiathèque et du directeur du département. Ce comité de pilotage se réunit uniquement dans les étapes décisives du projet, à la fin de chaque grande phase. C'est lui qui décide de la poursuite ou non de la démarche et qui fixe la direction à suivre.

L'équipe-projet sera composée d'un ou plusieurs documentalistes, l'un d'entre eux étant désigné chef de projet. La mise en place du projet ne signifie pas que les tâches habituelles sont abandonnées, néanmoins du temps devra être libéré pour le projet. Sa durée devra faire l'objet d'une planification

Enfin des experts pourront être sollicités ponctuellement à différentes étapes : utilisateurs, informaticiens, communicants, partenaires, etc...

Selon l'ampleur du projet, des groupes de travail pourront être mis en place pour prendre en charge des dossiers spécifiques.

³² Norme ISO 10006, AFNOR norme X50-105

8.2 La planification du projet

Le projet doit faire l'objet d'une planification comprenant un phasage, des livrables et des étapes de validation.

Pour notre projet nous avons identifié trois grandes phases :

- Une phase d'analyse de l'existant,
- Une phase de définition des solutions à mettre en œuvre,
- Une phase de réalisation.

Ces trois étapes font suite à une étude préalable de faisabilité réalisée à l'occasion de la rédaction de ce mémoire [voir partie 1, p.14-38]. Celle-ci a permis de préciser les enjeux de la démarche, les objectifs attendus, les contraintes et les risques à prendre en compte. Cette première étude devra néanmoins être approfondie et complétée lors de la phase d'analyse de l'existant.

Chaque phase donne lieu à différents livrables et à un planning prévisionnel. Les ressources financières, matérielles ou humaines nécessaires sont identifiées.

Les chapitres suivants nous permettront de détailler le contenu de ces différentes étapes. Un tableau synthétisant ces étapes est présenté en annexe p. 95. A chaque fin d'étape, le comité de pilotage décidera ou non de poursuivre le projet.

9 La phase d'analyse et de diagnostic

Durant cette phase, l'existant sera analysé et étudié de manière complète. Suivant les recommandations du marketing documentaire, toutes les dimensions seront prises en compte afin d'élaborer la stratégie la plus adaptée et la plus efficace possible.

9.1 Analyser la valeur des produits proposés

L'objectif est d'établir un état des lieux des produits et services existants. Pour cela, une liste des produits et services sera réalisée. Une grille d'analyse leur sera appliquée afin d'en faire ressortir les points forts et les points faibles. L'objectif est d'identifier la « valeur » de ces produits et services en évaluant dans quelle mesure ils répondent aux besoins des utilisateurs tout en tenant compte du « coût » qu'ils représentent pour la médiathèque en termes de temps passé notamment.

Une grille d'analyse sera établie pour évaluer la qualité de chacun des produits et services existants. Elle portera sur les critères suivants :

Tableau 1 : Grille d'analyse des produits documentaires³³

Critère d'analyse	Explication
Pertinence dans le contenu	Ils répondent aux objectifs, l'information est complète et actualisée
Pertinence dans la forme	Le format et la présentation sont adaptés à l'utilisation qui en est faite et correspondent aux attentes des utilisateurs
Fiabilité et exhaustivité	Le contenu est vérifié, les sources sont validées, la traçabilité est garantie
Intelligibilité et accessibilité des informations qu'il contient	L'information fournie est compréhensible adaptée au niveau de connaissance du demandeur
Rapidité	Le délai de réponse est acceptable

³³ Cette grille s'inspire de celles proposées dans [6] MUET, SALAUN

Lisibilité, confort	La présentation est claire, propre, agréable
Evolutivité	Le service documentaire est en capacité de répondre à de nouvelles demandes
Utilité	L'information est utilisée, comment ? A combien d'utilisateurs profite-t-elle ?

Pour alimenter cette grille, plusieurs sources d'informations pourront être sollicitées :

- L'analyse des données existantes : statistiques de production et statistiques d'usages. Certaines de ces statistiques sont produites directement par les outils informatiques (nombre de pages vues, nombre de documents téléchargés) d'autres sont recueillies par les documentalistes eux-mêmes. (nombre de recherches effectuées à la demande, répartition des demandes par thématique, temps passés).
- L'analyse des coûts matériels et humains : le centre de documentation ne gérant pas de budget, il s'agira surtout de mesurer le temps passé pour la réalisation de ces produits.
- Une enquête de satisfaction qui permettra de recueillir les avis des utilisateurs sur les produits réalisés et les services rendus : correspondent-ils à leur besoin ? Comment les ont-ils utilisés ? Ont-ils été satisfaits de la rapidité, de la fiabilité, de la pertinence, de la forme des résultats proposés ?

9.2 Analyser les besoins des utilisateurs

L'objectif est de détecter et anticiper les besoins des utilisateurs par rapport aux produits documentaires. Ce besoin n'est pas nécessairement exprimé. C'est pourquoi les études de besoins ne s'intéressent pas seulement aux souhaits des utilisateurs mais aussi à ce qu'ils sont, de façon à en déduire des attentes. Il s'agit d'appréhender les différentes caractéristiques socioprofessionnelles, informationnelles et comportementales des utilisateurs [voir chapitre 4.2 p. 42].

Une analyse des besoins doit prendre en compte l'ensemble du public cible notamment ceux qui ne viennent pas. Pour avoir une vision proche de la réalité, il est conseillé de mixer les techniques d'investigation : enquête, observation, exploitation d'études réalisées ailleurs.

Les différents ouvrages et études existant sur les typologies d'usagers et les comportements des utilisateurs pourront alimenter la réflexion³⁴. Toutes ces enquêtes font ressortir l'importance de la rapidité et de la commodité pour tous les usagers quel que soit leur profil. Ils demandent à bénéficier de contenus enrichis, pour les aider à évaluer les ressources. En revanche, ils assurent être capables d'utiliser les outils de recherche d'information.

En complément de ces études, les techniques d'observation et d'enquête permettront d'identifier les caractéristiques propres du public de la médiathèque de l'IAU [voir chapitre 7.1.2 p 57]. Les entretiens qualitatifs qui permettent d'obtenir des réponses plus précises et plus argumentées, seront privilégiés.

La grille d'analyse suivante pourra servir de point d'appui à l'élaboration d'un guide d'entretien. Ce tableau est inspiré de celui proposé dans l'article de Florence Muet « Analyser les besoins d'un public cible... Oui, mais comment ? »³⁵

Tableau 2 : Grille d'analyse pour préparer une enquête de besoins.

Caractéristiques socio-professionnelles	
Métier	<ul style="list-style-type: none"> - Contenu des métiers, fonctions, activités - Objectifs et/ou résultats attendus dans l'activité - Critères de performance dans l'activité et enjeux spécifiques
Identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences nécessaires
Mode de fonctionnement dans le travail	<ul style="list-style-type: none"> - Modalités d'intervention (par exemple : projet/tâche) - Modes de fonctionnement (par exemple : sédentaire/mobile) - Rythmes de travail et gestion du temps - Contraintes spécifiques
Caractéristiques informationnelles	
Nature des informations	<ul style="list-style-type: none"> - Types de contenus mobilisés (théorie, retours d'expérience, opinions, actualité, etc.) - Critères de qualité de l'information (précision, fiabilité, actualité, etc.)

³⁴ Voir par exemple les études de publics de la BNF ou de la BPI

[4] LE COADIC

³⁵ [5] MUET

Nature de l'utilisation des informations	<ul style="list-style-type: none"> - Raisons de l'usage (par exemple : validation, complément, mise à niveau, ouverture, etc.) - Niveaux d'information utiles (exhaustivité/sélectivité, information brute/synthèse de l'essentiel, etc.)
Sources d'information utilisées	<ul style="list-style-type: none"> - Nature des sources (presse, réseaux sociaux, littérature grise, etc.) - Critères de choix des sources (proximité, facilité d'usage, fiabilité, légitimité, confidentialité, etc.) - Degré de connaissance et de contact avec les sources
Conditions d'usage de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Situations ou moments générateurs de besoins d'information - Fréquence et/ou répétitivité des besoins
Caractéristiques comportementales	
Pratiques documentaires personnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Degré et durée d'utilisation d'information documentaire - Modes privilégiés d'utilisation - Organisation documentaire personnelle
Culture et compétences documentaires	<ul style="list-style-type: none"> - Importance accordée à l'information documentaire - Degré d'autonomie - Familiarité avec les TIC (document numérique, Internet, Web 2.0)
Usages de la médiathèque	<ul style="list-style-type: none"> - Types de documents consultés et de services utilisés ? - Attentes en termes de critères de satisfaction ?

Cette analyse devrait permettre d'identifier plusieurs segments (ou profils) de publics partageant des caractéristiques et des besoins communs.

9.3 Analyser l'environnement

L'analyse de l'environnement implique de considérer le contexte dans lequel s'insère la médiathèque.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons à l'organisme qui la finance, l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Ile-de-France et à un niveau plus élevé, la Région Ile-de-France. Il s'agit de comprendre quelles sont leurs orientations et leurs enjeux afin de redéfinir le positionnement de la médiathèque en fonction de ceux-ci. Ce positionnement

doit, le plus possible, être en adéquation avec les priorités de l'Institut afin de contribuer à la réalisation de ses objectifs. Jean Michel parle à ce propos d' « alignement stratégique » [voir chapitre 4.2.1 p. 42].

Cela nécessite de s'interroger sur le positionnement de la médiathèque au sein de l'organisation. Comment s'insère-t-elle dans l'organigramme, quelle sont les missions qui lui sont confiées ? Y- a- t-il des évolutions dans les attentes de la hiérarchie ?

La lecture et l'analyse de différents documents stratégiques seront utiles pour alimenter la réflexion. A l'IAU-IdF, un groupe de travail s'est réuni plusieurs fois en 2007, avant l'ouverture de la nouvelle salle de lecture, pour réfléchir aux missions de la médiathèque. Les comptes rendus de ces réunions fournissent de nombreuses pistes intéressantes. Plus récemment, au printemps 2011, le Directeur Général a sollicité les salariés pour qu'ils réfléchissent sur l'avenir de l'Institut. Quatre groupes de travail se sont réunis sur les sujets suivants : « évolution des missions », « évolution du contexte et partenariats stratégiques », « diversification des ressources et gouvernance » et « capitalisation des données et développement des outils de l'expertise ». Aucune thématique ne porte spécifiquement sur la médiathèque mais les orientations qui ont été dessinées constituent un socle sur lequel s'appuyer.

Une première analyse de ces sources d'informations fournira un certain nombre de pistes de réflexion. Celles-ci feront ensuite l'objet de plusieurs réunions de travail rassemblant l'ensemble de l'équipe de la médiathèque, l'objectif étant de définir collectivement le positionnement du service au sein de l'organisation en précisant les missions qui apparaissent primordiales et en fixant des priorités.

Dans un second temps, l'analyse de l'environnement consiste à étudier l'offre existant par ailleurs. Cela comprend les centres de documentation traitant des thématiques proches mais aussi l'offre accessible en ligne plus ou moins gratuitement. L'objectif de cette démarche est double :

- D'une part, s'inspirer des bonnes idées, des bonnes pratiques, de ce qui fonctionne ailleurs. Pour ce premier objectif, il n'est pas nécessaire de se cantonner aux initiatives issues de services partageant les mêmes centres d'intérêt.
- D'autre part, se différencier en proposant une offre qui n'existe pas ailleurs. Face à la concurrence d'Internet, il est particulièrement nécessaire de se démarquer en offrant des services complémentaires ayant une vraie valeur ajoutée.

La méthode du benchmarking permet de réaliser ces comparatifs [voir chapitre 7.1.1 p. 56].

Dans un premier temps, la cible du comparatif doit être délimitée. On sélectionnera les cibles auxquelles on souhaite se comparer en incluant des centres de documentation mais aussi l'offre accessible en ligne via Internet.

Dans un second temps, il faut établir les critères de comparaison. Voici quelques pistes de questions à se poser :

- Quelle est l'offre de produits documentaires ? Quelle est la largeur, la profondeur de la gamme ?
- Quel est leur niveau d'utilisation ? Comment sont-ils utilisés ?
- A qui les produits documentaires sont-ils destinés ? Se différencient-ils selon plusieurs cibles ? Comment sont-ils diffusés ?
- Sont-ils conservés ? Capitalisés ? Comment ?
- Des actions de communication sont-elles menées autour de ces produits ? A quelle fréquence ? Sous quelle forme ?
- Quelles méthodes sont utilisées, quelle organisation, quels processus ?
- Quels outils sont utilisés ? Pour la conception ? Pour la fabrication ? Pour la diffusion ?
- Quels sont les coûts ? Temps passé ? Matériel ? Budget ?

La comparaison pourra prendre la forme d'un tableau à double entrée avec d'un côté, la liste des lieux choisis pour l'étude comparative et de l'autre, les critères de comparaison.

9.4 Analyser les processus et l'organisation du travail

L'objectif de cette étape est d'avoir une connaissance précise des différentes pratiques liées à l'élaboration de produits documentaires.

Cela peut concerner la répartition des rôles : est-ce une même personne qui mène le projet de bout en bout, depuis la recherche jusqu'à la diffusion ou bien plusieurs personnes interviennent-elles ?

Puis chaque étape est analysée :

- l'analyse de la demande,
- la collecte des informations,
- l'organisation intellectuelle des résultats et leur présentation,
- l'édition du produit documentaire (impression papier ou format électronique),
- la diffusion du produit,

- la conservation.

Cette analyse pourra être réalisée à partir de l'observation des professionnels.

L'observation doit être la plus discrète et la moins intrusive possible afin de ne pas inciter les personnes observées à modifier leur comportement. L'observation doit être préparée à l'avance, par exemple en élaborant une grille d'analyse basée sur un processus type avec des cases à cocher. Les informations collectées lors de l'observation peuvent être complétées par du questionnement informel.

Des entretiens plus formels pourront ensuite être menés avec les différents acteurs (commanditaires, producteurs, utilisateurs) pour approfondir et échanger sur la méthodologie observée [voir le paragraphe sur les entretiens qualitatifs, chapitre 7.1.2 p. 57].

Le processus de production d'un produit documentaire ainsi obtenu peut être représenté sous la forme d'un schéma du type diagramme de flux ou de plusieurs schémas si plusieurs pratiques coexistent. La comparaison de ces différentes méthodes peut alors être intéressante pour réussir à trouver une méthode optimale. Un exemple de diagramme est proposé en annexe 3 p. 99.

La représentation graphique de ce ou ces processus permet de détecter plus facilement les anomalies ou les dysfonctionnements éventuels. D'autre part, elle permet de formaliser les pratiques et d'arriver ainsi à un processus partagé par tous.

9.5 Analyser les outils et moyens à disposition

La finalité est d'obtenir une liste des outils à disposition, logiciel, matériel, support de diffusion ou de communication, en détaillant leurs fonctionnalités et leur potentiel d'utilisation pour la diffusion des produits documentaires. Ainsi, l'objectif est d'analyser l'utilisation actuelle mais aussi d'imaginer d'autres utilisations possibles pour chacun de ces outils.

A la médiathèque de l'IAU-IdF, plusieurs outils devront être ainsi étudiés :

- Le logiciel documentaire Cadic Intégrale qui sert à la gestion du fonds documentaire. Il pourrait être exploité pour le référencement et la conservation des produits documentaires. Par ailleurs, il propose de nombreuses fonctionnalités de portail documentaire utiles pour la diffusion (fils RSS, listes de diffusion sur profil, module revue de presse, publication d'actualités, etc...). Celles-ci ne sont pas exploitées par la médiathèque pour l'instant.
- Les sites Intranet et Internet qui proposent des espaces dédiés à la médiathèque.

- Les espaces physiques : présentoirs de la salle de lecture ou de la cafeteria qui peuvent être utiles pour mettre en avant des documents.
- Le serveur partagé sur lequel sont stockés les documents utiles aux documentalistes, notamment les procédures. Actuellement, les produits documentaires y sont conservés.
- Les annuaires avec les coordonnées des collaborateurs internes et des lecteurs extérieurs.

L'analyse de ces outils peut se faire à l'aide d'un tableau à trois colonnes, avec sur la première les grandes fonctions, sur la deuxième les fonctionnalités existantes et utilisées effectivement aujourd'hui pour la valorisation des produits documentaires et sur la troisième colonne, les fonctionnalités existantes mais non encore utilisées. Par exemple :

Tableau 3 : Grille d'analyse des outils

Nom de l'outil	Utilisation actuelle	Utilisation possible
Diffusion sélective sur profil		
Diffusion large sans distinction de profil		
Communication sur les produits		
Conservation		
Recherche		
Cycle de vie/Workflow		

Pour compléter cette grille, nous pourrions nous appuyer sur la lecture des fiches techniques des outils et sur des entretiens avec les administrateurs des outils. Par ailleurs, dans certains cas, il sera utile de réaliser des simulations pour tester l'utilisation de certaines fonctionnalités.

L'évaluation des moyens nécessite de prendre en compte également les moyens financiers et les moyens humains.

Concernant les moyens financiers, il n'existe a priori pas de budget spécifique prévu pour ce projet. Les coûts occasionnés doivent entrer dans les dépenses de gestion courante.

Concernant, les moyens humains, tous les documentalistes peuvent être concernés par la valorisation des produits documentaires. La charge de travail des documentalistes est déjà importante. Dans l'état actuel, ils peuvent difficilement consacrer du temps à de nouvelles activités. Il est donc nécessaire si l'on souhaite instaurer de nouvelles pratiques, que celles-ci s'accompagnent d'une réorganisation des activités afin de libérer du temps.

Par ailleurs on privilégiera, autant que possible, les solutions qui s'intègrent dans l'activité normale, ne réclamant pas ou très peu de temps supplémentaire.

9.6 Synthétiser et établir un diagnostic

A l'issue de ces différentes étapes, un état des lieux assez complet aura été établi. De cet état des lieux, on pourra tirer de nombreuses informations sur :

- Les missions prioritaires de la médiathèque et ses spécificités (en quoi se distingue-t-elle des autres ?)
- Les attentes des utilisateurs et celles de la hiérarchie,
- L'adéquation entre les produits proposés et les besoins des utilisateurs,
- Ce qui fonctionne bien et de ce qui fonctionne moins bien,
- Le potentiel des moyens à disposition,
- Des pistes d'amélioration.

Il s'agira alors de synthétiser les différentes informations collectées et d'en tirer un diagnostic.

L'élaboration d'un tableau du type matrice SWOT : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces) peut faciliter l'analyse en mettant en valeur les points marquants.

Figure 4 : Présentation d'une matrice SWOT

Forces <i>Les atouts, ce qui fonctionne bien</i>	Faiblesses <i>Les contraintes, ce qui fonctionne moins bien</i>
Opportunités <i>Les moyens à dispositions, les pistes d'amélioration</i>	Menaces <i>La concurrence, là où on est moins fort que les autres</i>

10 Définir une stratégie

10.1 Imaginer des scénarii, les évaluer et faire des choix

L'étape suivante consiste à élaborer différents scénarii en évaluant pour chacun d'entre eux, les avantages, les inconvénients et les risques.

- Le scénario le plus léger consisterait à conserver les produits documentaires existants mais à en améliorer la diffusion en les publiant par exemple sur les sites Internet et Intranet. Les procédures de production ne seraient pas modifiées.
- Un scénario intermédiaire pourrait prévoir le maintien des produits existants mais une formalisation et une amélioration des procédures depuis la collecte des informations jusqu'à la diffusion en passant par l'exploitation des outils à disposition. La conservation des produits documentaires selon une durée à définir serait également prévue.
- Un scénario plus ambitieux pourrait prévoir une refonte totale de la gamme de produits proposés en fonction de l'analyse des besoins. Des produits documentaires adaptés seraient définis pour chaque segment de public et des modes de diffusion personnalisés seraient imaginés. L'ensemble des procédures serait revu et les outils adaptés. Ce dernier scénario impliquerait une réorganisation plus globale de la médiathèque.

La conception de ces scénarii se fait lors de réunions de travail de l'équipe projet. Chaque scénario fait l'objet d'une description détaillant les processus et incluant une estimation des coûts et des bénéfices en termes de satisfaction des besoins. Des tests auprès d'utilisateurs peuvent être réalisés.

Il faudra ensuite se positionner sur une stratégie, définir le périmètre d'intervention et un ordre de priorité dans les actions à mener. Il faut autant que possible s'appuyer sur des données objectives pour faire ces choix. La méthode d'analyse de la valeur qui mesure le rapport entre le coût d'un produit (temps passé, moyens matériels et financiers) et le bénéfice qu'il rapporte, c'est-à-dire le niveau de satisfaction d'un besoin, peut s'avérer utile [voir chapitre 6 p. 52]. Ainsi, une grille comparative des différentes options peut être élaborée sur ce principe coût/bénéfice.

Les membres de l'équipe projet émettent un avis mais c'est le comité de pilotage qui tranche. Pour être mené à bien, le projet nécessite une adhésion de l'équipe, impliquée bien

en amont de la réflexion, mais aussi une vraie impulsion donnée par la direction qui fixe la ligne à suivre.

10.2 Planifier la mise en œuvre

Une fois la stratégie définie, il reste à planifier et organiser la réalisation du projet. Cette étape vise à rappeler et préciser les objectifs et les résultats attendus, mais aussi à prévoir les modalités de mise en œuvre, d'un point de vue temporel, matériel ou financier.

L'ensemble de ces spécifications peuvent être rassemblées dans un cahier des charges. Une fois rédigé, ce document servira de référence et de fil conducteur jusqu'à la conclusion du projet. Il fixe la méthode à suivre, les échéances et rappelle les objectifs à garder en ligne de mire tout au long de la démarche. La mise en place d'un projet peut s'étendre sur une période assez longue, des difficultés peuvent se présenter. Aussi, pouvoir se référer à ce document évite de perdre de vue les objectifs et les orientations fixées au départ. Pour cela, le cahier des charges doit être réaliste et réalisable, il doit anticiper les risques et y opposer des solutions adéquates.

Voici une proposition de plan type pour sa rédaction.

La première partie consiste à faire une présentation générale du projet. Elle reprend le travail de synthèse réalisé à l'issue de la phase d'analyse [voir chapitre 9 p. 68]. Les points essentiels seront rappelés : quelle est la situation existante ? Quel est le positionnement de la médiathèque ? Quels sont les besoins ? Quels sont les publics visés ? Quels sont les finalités pour les utilisateurs ?

La seconde partie décrit les spécifications applicatives en détaillant les objectifs visés et les résultats attendus. Chacune des fonctions attendues est ainsi détaillée. La liste de ces fonctions découle de l'analyse des besoins mais aussi du scénario qui aura été retenu. Ainsi, le contenu de cette partie est variable selon la stratégie qui aura été choisie préalablement. Il peut être centré sur les fonctions de diffusion ou s'étendre à l'ensemble du cycle de vie des produits documentaires, depuis leur conception jusqu'à leur destruction, en passant par leur diffusion ou leur conservation.

La troisième partie détaille les modalités de la mise en œuvre. Elle décrit les ressources humaines à mobiliser sur le projet, en termes de compétences et de temps passé. Un calendrier prévisionnel est élaboré avec des périodes de marge pour anticiper d'éventuels

retards. Le document comprend également un budget prévisionnel et une évaluation des ressources matérielles à mobiliser. Dans la mesure du possible, les risques sont anticipés et des solutions sont envisagées. Les contraintes techniques ou réglementaires sont rappelées. Enfin des outils et des procédures d'évaluation sont prévus afin de pouvoir vérifier la bonne marche du projet et la réalisation des objectifs.

10.3 Définir des indicateurs de suivi

L'évaluation vise à vérifier si les objectifs du projet ont bien été atteints. Cette procédure de bilan peut être intéressante à plus d'un titre. Vis-à-vis de la hiérarchie, elle permet de justifier les choix qui ont été opérés et éventuellement l'utilisation d'un budget. Pour l'équipe, elle permet de constater de manière objective les progrès réalisés, ce qui est une source de motivation et une récompense pour les efforts qui ont été consentis. Par ailleurs, elle permet de procéder à des réajustements si certains objectifs n'ont pas été atteints.

Pour que cette évaluation soit possible, il est important de définir des indicateurs mesurables en amont de la phase de réalisation du projet. En effet, pour que les résultats obtenus soient exploitables, il faut pouvoir constater s'il y a eu ou non une évolution et donc disposer de données comparables antérieures à la mise en place du projet. Il faut également que des objectifs mesurables aient été définis en amont.

Pour être comparables, les indicateurs doivent être obtenus dans les mêmes conditions, en s'appuyant sur une procédure claire et précise. La liste des indicateurs doit donc être accompagnée de fiches de procédure associées à chacun d'entre eux. Des tableaux de bord peuvent également être préparés à cette étape [voir chapitre 7.2 p. 60].

Les indicateurs peuvent être de différents types :

- Les indicateurs d'activité donnent une mesure chiffrée du niveau d'activité du service. Par exemple :
 - o Nombre de produits documentaires réalisés sur une période donnée,
 - o Nombre de produits documentaires diffusés sur l'Intranet ou sur le site Internet,
 - o Nombre de produits documentaires intégrés dans la base de données, etc.

- Les indicateurs de performance permettent d'évaluer des résultats par rapport à des objectifs. Pour ceux-là, des objectifs mesurables doivent avoir été définis préalablement :
 - o Nombre de consultations des produits documentaires en ligne,
 - o Nombre de dossiers documentaires papier diffusés pour chaque thématique,

- Temps d'attente entre la production et la diffusion, etc.
- Les indicateurs de qualité fournissent une évaluation de la conformité à un niveau souhaité de satisfaction du public. Pour cela, on peut recourir à des petits questionnaires distribués systématiquement après la délivrance d'un produit. Ces informations peuvent aussi être collectées de manière orale. Les indicateurs de qualité peuvent être :
 - Notation sur la qualité de l'information,
 - Notation sur la présentation des résultats,
 - Notation sur la disponibilité et la réactivité, etc.

Les indicateurs servent à vérifier si les objectifs ont été atteints mais aussi à assurer un suivi régulier de l'activité. Le relevé de ces indicateurs peut donc être poursuivi de manière permanente. Cela permettra de détecter des évolutions dans les besoins et ainsi de prévoir des ajustements et des adaptations.

11 Mettre en œuvre

La phase suivante est celle de la réalisation du projet. L'étape de planification a permis de prévoir une répartition des rôles, et du temps a été libéré pour ces tâches exceptionnelles. Différents groupes de travail peuvent avoir été mis en place selon l'ampleur du scénario qui été choisi. Le chef de projet veille au bon avancement de chacun de ces groupes, à la coordination des différentes actions menées et à la bonne communication entre les personnes impliquées dans le projet.

11.1 Réaliser : Définir des processus, adapter les outils

Avant toute chose, il est nécessaire de mettre en place les conditions de déploiement du nouveau fonctionnement. Pour cela, on commencera par créer ou adapter les outils nécessaires à la réalisation du projet.

Selon le scénario choisi, la durée et la complexité de cette étape seront évidemment très différentes. Néanmoins, nous pouvons déjà envisager plusieurs actions qui devront être mises en place quelle que soit la stratégie.

- La description des différents types de produits proposés. Pour chaque produit, on pourra réaliser une sorte de fiche d'identité : type de contenu, forme des résultats, support de publication, publics visés, modes de diffusion, durée de vie.
- La rédaction de procédures précisant les processus de conception et de diffusion des produits documentaires (sous forme de diagramme de flux par exemple). Les formats des documents seront également définis ainsi que les règles d'écriture et de conservation.
- Le paramétrage des outils informatiques qui seront mobilisés pour la diffusion des produits documentaires :
 - o Le paramétrage du logiciel de gestion documentaire Cadic Intégrale. Plusieurs modules pourront être concernés : le catalogue et le module production afin de pouvoir intégrer les produits documentaires dans la base de données, le portail et ses fonctionnalités de diffusion sur profil, le module revue de presse.
 - o L'adaptation de l'interface Intranet pour s'adapter aux nouveaux produits proposés.
 - o La réorganisation du serveur partagé pour faciliter le stockage.

- La création de modèles d'édition Word pour permettre une uniformisation dans la présentation des produits.

Une fois ces différentes tâches réalisées, il faudra vérifier leur bon fonctionnement et leur validité.

Des tests pourront être réalisés sur un ou deux produits documentaires. Ces tests permettront de constater d'éventuelles difficultés et de recueillir les avis à la fois des documentalistes et des utilisateurs.

Les indicateurs définis dans la phase de planification permettront de mesurer les résultats obtenus et comparer ces résultats aux objectifs. Si besoin, des améliorations pourront être apportées.

Une fois validé, le nouveau système pourra être déployé sur l'ensemble des produits documentaires et la médiathèque pourra commencer à communiquer sur les nouveautés.

11.2 Communiquer et accompagner le changement

Sans effort de communication de la part de la médiathèque, le projet risque de ne pas atteindre son plein potentiel en manquant une partie du public visé. Il est indispensable d'informer le public de l'existence de nouveaux produits et services, et d'expliquer comment y accéder. La communication marque aussi le lancement et l'officialisation du nouveau fonctionnement. Elle est importante pour l'équipe et pour la hiérarchie.

Pour cela un plan de communication en plusieurs étapes pourra être défini³⁶ :

- Première étape : Définir les objectifs de communication. Ils peuvent être de différents types : améliorer le niveau de connaissance du public sur un produit, favoriser une modification des comportements et des pratiques d'usage des cibles ou encore modifier la perception d'un produit par des utilisateurs.
- Deuxième étape : Etablir des profils qualitatifs de groupes de publics visés et préciser les objectifs de communication pour chacun d'entre eux.
- Troisième étape : Choisir les moyens de diffusion (affiches, annonce sur l'intranet ou le site internet, etc.)
- Quatrième étape : Planifier les actions à mettre en place en y associant des moyens matériels financiers, humains.

³⁶ [5] VILA RAIMUNDI in MUET (dossier coordonné par)

La communication doit viser l'externe, mais elle concerne aussi l'interne c'est-à-dire les documentalistes de la médiathèque qui sont directement concernés par le projet. Cette communication interne doit être présente dès le démarrage et se poursuivre tout au long du projet afin de motiver l'équipe et de l'impliquer dans la démarche. Le changement de pratiques peut entraîner des réticences et des inquiétudes au sein de l'équipe. Celles-ci peuvent être liées à la crainte de ne pas savoir faire ou bien d'être surchargé de travail supplémentaire. C'est pourquoi la mise en place des nouvelles procédures doit être accompagnée afin de détecter les difficultés et y remédier. Si les documentalistes sont impliqués dans la conception de ces procédures et dans les phases de test, ils auront plus de facilité à se les approprier.

11.3 Maintenir et faire évoluer

Une fois la phase de projet terminée, les nouvelles pratiques entrent dans le fonctionnement quotidien. Passé l'enthousiasme du début et l'attrait de la nouveauté, l'application des nouvelles procédures doit néanmoins être poursuivie. Afin de maintenir les bonnes pratiques dans le temps et d'éviter un relâchement progressif, nous pouvons prévoir un rappel et une validation régulière de celles-ci afin de vérifier leur bonne application, mais aussi éventuellement les adapter et les améliorer.

En effet, de nouveaux besoins peuvent apparaître, l'environnement peut évoluer, des nouveaux outils peuvent offrir des opportunités nouvelles. Le suivi des indicateurs et la mise en place de tableaux de bord, mis à jour régulièrement (trimestriel ou mensuel) [voir chapitre 10.3 p. 80], permet de détecter des baisses d'usage et ainsi de donner l'alerte lorsque le niveau de satisfaction diminue. Ce sera alors à la médiathèque de comprendre d'où proviennent ces insatisfactions et de trouver des solutions adaptées.

La mise en place d'une démarche qualité [voir chapitre 5 p. 46] est une bonne méthode pour se placer dans une démarche d'amélioration permanente et d'adaptation à des besoins qui évoluent.

Conclusion

La démarche de valorisation des produits documentaires peut s'avérer plus lourde et plus engageante que prévue. En effet, elle peut avoir des conséquences sur l'organisation globale du service et sur ses relations avec les utilisateurs. Derrière un projet de valorisation, de nombreuses questions se posent : comment anticiper les demandes et mieux connaître les besoins des utilisateurs en termes de contenu mais aussi de présentation des résultats ? Comment élargir le cercle des bénéficiaires de produits ? Comment toucher ceux qui ne viennent pas spontanément ? Comment formaliser les processus pour gagner en efficacité et en rapidité ? Comment communiquer autour de ces nouveaux produits ? Comment conserver et capitaliser le travail réalisé ?

Ainsi, réfléchir à la valorisation des produits documentaires, c'est accepter de revoir ses pratiques et se remettre en question. C'est aussi prendre du recul sur son quotidien pour garder un œil critique et objectif sur la situation afin d'être capable de définir une stratégie pertinente et adaptée.

Pour cela, le professionnel de l'information peut s'appuyer sur des méthodes telles que le marketing documentaire ou l'analyse de la valeur. Nous avons fait le choix de ne pas en privilégier une particulièrement, mais plutôt de les associer en les utilisant pour ce qui nous semblait le plus pertinent selon les objectifs visés. Ainsi, le marketing s'intéresse à l'environnement et aux utilisateurs tandis que l'analyse de la valeur et la démarche qualité se concentrent davantage sur les processus et sur l'organisation de l'activité. De la même façon, le choix des outils dépend de ce que l'on souhaite obtenir : benchmark, veille et enquêtes pour l'analyse et le diagnostic d'une situation donnée, indicateurs et tableaux de bord pour l'évaluation. A travers notre plan d'action, nous avons essayé de montrer comment utiliser et associer, de façon concrète, ces méthodologies, dans le cadre d'un projet de valorisation.

Notre plan d'action s'appuie sur une méthodologie de projet, il prévoit une organisation et des rôles, un phasage, des livrables. Son élaboration s'appuie sur les observations faites à la médiathèque de l'IAU-IdF, sur les différentes lectures citées dans la bibliographie et sur des expériences personnelles en tant que chef de projet.

Ce plan d'action est un point de départ, il reste désormais à le mettre en application. Cette mise en pratique permettra sans doute d'affiner certains points de méthode ou fera apparaître des difficultés inattendues. Cependant, il a l'avantage de nous donner une direction et un fil conducteur auxquels se référer tout au long du projet. A suivre...

Bibliographie

Cette bibliographie, élaborée selon les normes Z44-005 (décembre 1987) et NF ISO 690-2 (février 1998) a été arrêtée au 30 septembre 2011. Les sources présentées ici ont servi essentiellement à alimenter la seconde partie du mémoire portant sur les méthodologies de référence.

Les références bibliographiques sont numérotées et classées de manière thématique puis par ordre alphabétique d'auteurs, selon le plan suivant :

- MARKETING DOCUMENTAIRE
- DEMARCHE QUALITE
- ANALYSE DE LA VALEUR
- OUTILS D'ANALYSE ET D'EVALUATION

MARKETING DOCUMENTAIRE

[1] ACCART Jean-Philippe, RETHY Marie-Pierre. Le métier de documentaliste. 2e édition, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 1999. Partie V, chapitre 14, Le marketing et la communication du service de documentation, p. 252-262. ISBN 2-7654-0872-6

L'ouvrage réalise une présentation complète des outils et produits documentaires classiques. Le chapitre consacré au marketing documentaire constitue un bon point de départ pour appréhender ce concept.

[2] BONNEFOY Laetitia. Valoriser un centre de ressources documentaires : quelles pistes envisager? Le cas du Centre de documentation de la Direction des musées de France. 2008, 229 p. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel de Chef de projet en ingénierie documentaire, niveau I. Conservatoire National des Arts et Métiers - Institut National des Sciences et Techniques de la Documentation [INTD], 2008

Ce mémoire, très complet, propose une présentation très claire des différentes approches méthodologiques, en particulier sur le marketing documentaire, mais aussi sur l'analyse de la valeur ou la démarche qualité.

[3] FERCHAUD Bernadette. Savoir communiquer : un enjeu stratégique pour les documentalistes : Journée d'étude ADBS. Documentaliste - Sciences de l'information, février 2004, vol. 41, n°1, p.44-46. ISSN 0012-4508

Cet article illustre de manière concrète, l'importance de la communication dans une démarche de valorisation marketing d'un service d'information.

[4] LE COADIC Yves. Usages et usagers de l'information. Paris, Nathan, ADBS, 1997. 127 p. Collection 128 Nathan-ADBS n°174. Série information-documentation. ISBN 2-09-190366-3

Cet ouvrage est un bon manuel de référence pour appréhender les usagers d'un centre de documentation et en élaborer une typologie.

[5] MUET Florence [Dossier coordonné par]. Marketing stratégique : enjeux et bénéfiques pour les services documentaires. Documentaliste-Science de l'information, février 2008, vol. 45, n° 1, p.32-71. ISSN 0012-4508

Ce numéro propose un dossier très complet sur le marketing documentaire. Il a constitué une référence majeure pour la rédaction du chapitre 4. Il traite notamment des questions suivantes « Le diagnostic marketing », « Le positionnement stratégique », « L'adéquation entre offre et besoins » et « La politique de communication ».

[6] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel. Stratégie marketing des services d'information. Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 2001. 221p. Collection Bibliothèques. ISBN 2-7654-0794-0

Les auteurs présentent le concept et la méthodologie du marketing appliqués à l'information et à la documentation. L'analyse, le diagnostic et la stratégie y sont détaillés et de nombreux outils pratiques sont proposés. Ouvrage de référence.

[7] RANJARD Sophie. Le marketing des produits et services documentaires pour le RNDH. Présentation du 21 septembre 2006. [En ligne] Rouen, Réseau national des documentalistes hospitaliers. 19èmes Journées du RNDH [Consulté le 27 août 2011] <<http://www.rndh.fr/IMG/pdf/marketing.pdf>>.

Cette présentation propose de nombreux outils et exemples utiles à la mise en place d'une démarche marketing en vue de valoriser les produits et services documentaires. Une grande partie de la présentation est également consacrée aux méthodes d'enquêtes.

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

Cet article présente les résultats d'une étude documentaire sur la place du marketing dans les services de documentation.

DEMARCHE QUALITE

[9] **ACCART Jean-Philippe, RETHY Marie-Pierre. Le métier de documentaliste.** Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 1999. Partie V, chapitre 13, Evaluation de la performance, contrôle qualité et analyse de la valeur du service, p. 237-251. ISBN 2-7654-0872-6

L'ouvrage réalise une présentation complète des outils et produits documentaires classiques. Ce chapitre propose des pistes méthodologiques pour l'application des démarches qualité et d'analyse de la valeur dans un centre de documentation.

[10] **AFNOR. QUALIBIB : Guide pratique pour l'amélioration de la qualité de l'accueil et des services dans les bibliothèques et centres de documentation.** [En ligne]. France, Groupe AFNOR, publié le 01 décembre 2009. [Consulté le 6 septembre 2011]. <<http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/livres-blancs/qualibib>>

Ce guide pratique fournit des définitions et une introduction à la démarche qualité. Il propose un ensemble d'indicateurs et d'exigences applicables aux centres de documentation qui souhaitent mettre en place une démarche qualité.

[11] **CHOURROT Olivier. Qualibib, une boîte à outils.** [En ligne] Arabesques, janvier-février-mars 2010, n°57, p. 9-11. [Consulté le 6 septembre 2011] <<http://www.abes.fr/Arabesques/Arabesques-N-57>> ISSN 1269-0589

Cet article présente le guide pratique Qualibib et fournit des pistes pour la mise en place d'une démarche qualité dans un centre de documentation.

[12] **MAYERE Anne, MUET Florence et al. Démarche qualité.** [En ligne] Bulletin des Bibliothèques de France 1998, tome 43, n° 1, p.9-91 [Consulté le 27 août 2011]. <<http://bbf.enssib.fr>> ISSN 1292-8399

Ce dossier très complet rassemble les contributions de nombreux auteurs français et européens sur le sujet. Il aborde en particulier « La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information », « De la prise en compte de l'utilisateur à la performance globale » et « Les outils et la démarche de management de la qualité »

[13] **TONEATTI Véronique. Valoriser un centre de documentation par une démarche qualité. L'exemple du service Documentation de la Caisse d'épargne Île-de-France.** 2008. 133 p. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel de Chef de projet en ingénierie documentaire, niveau I. Conservatoire National des Arts et Métiers - Institut National des Sciences et Techniques de la Documentation [INTD], 2008.

Ce mémoire propose une méthode concrète de mise en place d'une démarche qualité au sein d'un service d'information-documentation. Il fournit des éléments de définition et rappelle les grands principes de la démarche qualité appliquée aux centres de documentation.

ANALYSE DE LA VALEUR

[14] MICHEL Jean. Publications en lignes [Consulté le 4 septembre 2011] <<http://michel.jean.free.fr>>

Le site de Jean MICHEL met à disposition de nombreuses ressources sur l'analyse de la valeur et le management par la valeur : publications, supports de cours ou de conférence.

[15] MICHEL Jean. Management par la valeur : Initiation [en ligne]. 100 p. [consulté le 4 septembre 2011] <<http://michel.jean.free.fr/AV/support.pdf>>.

Cette présentation constitue une description synthétique très complète de la méthode d'analyse de la valeur. Elle nous a beaucoup servi pour la rédaction du chapitre 6 sur l'analyse de la valeur.

OUTILS D'ANALYSE ET D'EVALUATION

[16] BRIAND Bénédicte. Indicateurs de performance des services documentaires. Documentaliste-Science de l'information, janvier 2002, vol. 39, n°1, p. 26-33. ISSN 0012-4508

Cet article présente les résultats d'un groupe de travail réunissant plusieurs professionnels de l'information. Ce groupe s'est employé à recenser des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de performance pour un service d'information-documentation. Un excellent outil.

[17] JOUGUET Suzanne. Evaluer et mesurer le rôle des bibliothèques universitaires. [En ligne] Bulletin des Bibliothèques de France, 2008, tome 53, n° 3, p.22-28 [Consulté le 27 août 2011] <<http://bbf.enssib.fr>> ISSN 1292-8399

Cet article sur l'évaluation en bibliothèque universitaire propose une procédure en plusieurs étapes pour le choix d'indicateurs de suivi et la construction de tableaux de bord. Cette méthode peut également être applicable dans des centres de documentation issus d'autres milieux.

[18] LATOUR Pascale. Les indicateurs de suivi de l'activité d'un service documentaire [en ligne]. Grenoble, Isidora, CNRS, publié le 01 juillet 2008. [Consulté le 13 septembre 2011]. <<http://isidora.cnrs.fr/spip.php?article189>>

Cet article propose des définitions et des conseils méthodologiques pour la mise en place d'indicateurs au sein d'un service de documentation.

[19] MUET Florence. Quel tableau de bord pour le service documentation ? [En ligne]. Lyon, RNDH, 2 et 3 octobre 2003. [Consulté le 13 septembre 2011]. <www.rndh.fr/IMG/pdf/tableaux_de_bord.pdf>

L'auteur présente les différents types de tableaux de bord et décrit la manière dont ils peuvent être utilisés pour suivre l'activité.

[20] RANJARD Sophie. Evaluer la demande et les besoins en informations : pour des enquêtes croisées. Documentaliste-Science de l'information, mars 2001, vol. 38, n°1, p.14-23. ISSN 0012-4508

Cet article constitue un guide méthodologique très pratique sur les techniques d'enquêtes destinées à évaluer les besoins.

[21] RENARD Pierre-Yves. La normalisation des statistiques et des indicateurs. [En ligne] Bulletin des Bibliothèques de France, 2008, tome 53, n° 3, p. 29-34. [Consulté le 27 août 2011] <<http://bbf.enssib.fr>> ISSN 1292-8399

Cet article propose un récapitulatif des différentes normes auxquelles on peut se référer lors de la mise en place de statistiques et d'indicateurs dans des centres de documentation.

[22] SUTTER Eric. Etudes comparatives et benchmarks : incidences sur la fonction documentaire. Documentaliste-Science de l'information, juin 2000 vol 37, n°2, p. 110-117. ISSN 0012-4508

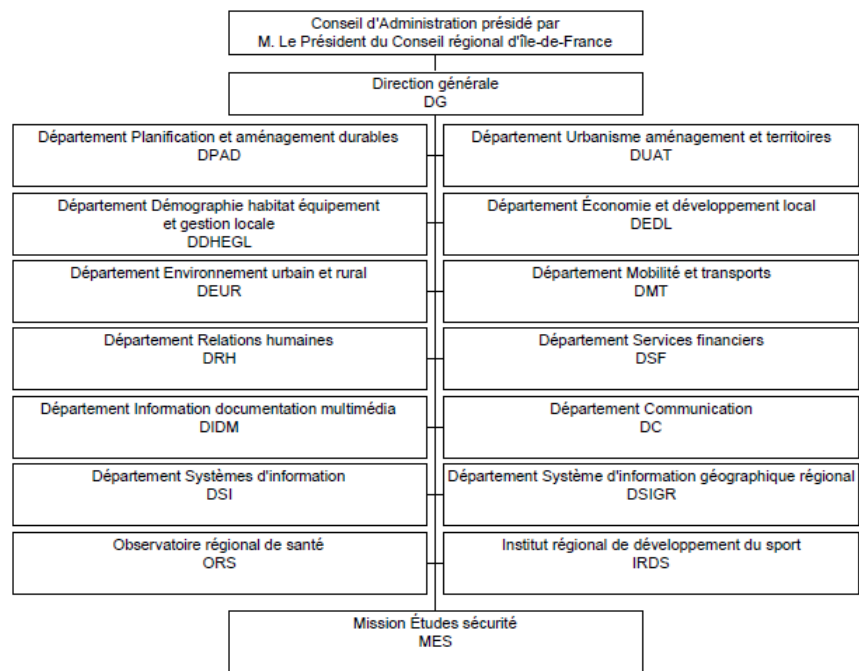
L'auteur présente les grandes lignes de l'analyse comparative et quelques éléments de méthode pour mener à bien une démarche de benchmarking dans un contexte documentaire.

Annexes

Annexe 1 : L'organigramme de l'IAU



Organigramme de l'IAU île-de-France Avril 2011



Annexe 2 : Phasage du plan d'action

NOM DE L'ETAPE	OBJECTIFS	METHODOLOGIE EMPLOYEE	LIVRABLES	RESSOURCES MOBILISEES	RISQUES ET POINTS DELICATS
PHASE D'ANALYSE ET DE DIAGNOSTIC					
Analyser la valeur des produits et services proposés	Etablir un état des lieux de l'existant : lister les produits et services actuels ou ayant existé récemment, en faire ressortir les caractéristiques, les points forts et les points faibles, connaître le niveau de satisfaction des utilisateurs de ces produits	Observation, analyse systématique des données existantes (statistiques d'usages) , analyse des coûts, enquête de satisfaction	Grille d'analyse de chaque produit avec les points forts et les points faibles, analyse de la valeur (rapport coût/réponse à un besoin)	Equipe médiathèque, les utilisateurs, les statistiques de la médiathèque	Nécessite de prendre du recul par rapport à ses pratiques.
Analyser les besoins des usagers	Etre capable de détecter et anticiper les besoins des utilisateurs par rapport aux produits	Entretiens qualitatifs, observation, les études et travaux scientifiques sur les comportements des usagers	Un rapport d'enquête sur le niveau de satisfaction, une étude de besoins profil par profil	Equipe médiathèque, les utilisateurs, l'enquête utilisateurs de 2005	Prendre en compte toutes les typologies d'usagers et pas seulement les habitués

Analyser l'environnement	Préciser les missions de la médiathèque au sein de l'Institut, se positionner par rapport aux objectifs et priorités de celui-ci, se positionner par rapport à l'offre existant par ailleurs (sur le web, dans les lieux partenaires)	Lecture et analyse des différents documents stratégiques (groupes de travail préalables à l'ouverture de la salle de lecture, groupes de travail sur l'avenir de l'IAU) Réunions d'équipe. Un benchmark des lieux partenaires et de l'offre sur le web.	Une note récapitulative des missions et des priorités de la médiathèque, un tableau comparatif de l'offre des sites concurrents	Equipe médiathèque, les sites partenaires, la documentation professionnelle, les rapports des groupes de travail sur le chantier médiathèque et sur l'avenir de l'IAU	
Analyse des processus et de l'organisation	Avoir une connaissance des différentes pratiques liées à l'élaboration de produits documentaires, (répartition des rôles, conception, fabrication, conservation, collaborations, etc.)	Observation, entretiens avec les différents acteurs (commanditaire, producteurs, utilisateurs).	Un schéma du cycle de production d'un produit documentaire (du type diagramme de flux) ou des schémas si plusieurs pratiques coexistent.	Equipe médiathèque	
Analyser les outils et moyens à disposition	Avoir une liste des outils à disposition (logiciel, matériel, support de diffusion ou de communication) avec leurs fonctionnalités et leur potentiel d'utilisation pour la valorisation des produits documentaires.	Analyse des fiches techniques, entretiens avec les administrateurs des outils, tests ?	Fiche technique outil par outil	Serveur partagé, CADIC intégral, sites Intranet et Internet	
Tirer un bilan de la phase 1	Synthétiser les différentes informations collectées dans la phase d'analyse et en tirer un diagnostic	Réalisation d'une matrice SWOT	Note d'intention		

NOM DE L'ETAPE	OBJECTIFS	METHODOLOGIE EMPLOYEE	LIVRABLES	RESSOURCES MOBILISEES	RISQUES ET POINTS DELICATS
PHASE DE DEFINITION DE LA STRATEGIE					
Imaginer des scénarii	Elaborer différents scénarii en évaluant les avantages, les inconvénients et les risques. Mesurer la valeur ajoutée de chaque hypothèse et les coûts pour l'équipe (temps, moyens) ?	Réunions de travail de l'équipe projet. Eventuellement tests auprès d'utilisateurs	Description des scénarii en détaillant les processus, avec analyse des coûts et des bénéfices en termes de satisfaction des besoins	Equipe médiathèque	
Faire des choix	Se positionner sur une stratégie en choisissant les produits à développer et ceux à abandonner. Définir le périmètre d'intervention et un ordre de priorité.	Réunion du comité de pilotage Accord de la direction	Grille comparative des différents scénarii	Comité de pilotage Direction	Ne pas vouloir tout faire, savoir abandonner certains produits ou services
Planifier la mise en œuvre	Identifier les fonctions attendues, les modalités de mise en œuvre, le planning prévisionnel, les ressources humaines matérielles et financières, les contraintes et les risques.		Cahier des charges fonctionnel et technique	Equipe médiathèque	
Mettre en place des indicateurs de suivi et d'évaluation	Se donner les moyens de mesurer dans quelle mesure les objectifs définis dans le cahier des charges sont atteints.		Liste d'indicateurs avec des fiches de procédure associées à chacun d'entre eux	Equipe médiathèque	

NOM DE L'ETAPE	OBJECTIFS	METHODOLOGIE EMPLOYEE	LIVRABLES	RESSOURCES MOBILISEES	RISQUES ET POINTS DELICATS
PHASE DE MISE EN ŒUVRE					
Réaliser	Créer ou adapter les outils nécessaires à la réalisation du projet	Rédaction de procédures précisant les processus, les formats des documents, les règles d'écriture et de conservation. Paramétrage des outils informatiques si nécessaire	Fiches de procédures, fiches techniques	Equipe médiathèque	
Tester, corriger, valider	Vérifier le bon fonctionnement, mesurer les résultats obtenus et comparer ces résultats aux objectifs. Améliorer.	Test sur un produit auprès de quelques utilisateurs, Indicateurs et tableau de bord	Rapport de test, tableau de bord	Equipe médiathèque	
Communiquer et accompagner le changement	Informier le public des nouveaux produits et services, motiver l'équipe et l'accompagner dans la mise en place des nouvelles procédures, détecter les difficultés et y remédier	Implication de l'équipe en amont et tout au long du projet. Plan de communication sur les nouveaux produits et/ou services	Plan de communication	Equipe médiathèque, service communication, utilisateurs internes et externes,	
Maintenir et faire évoluer	Continuer à s'améliorer, s'adapter aux besoins qui évoluent, maintenir les bonnes pratiques dans le temps, éviter un relâchement progressif	Indicateurs et tableau de bord	Tableaux de bords trimestriels ou mensuels	Equipe médiathèque	

Annexe 3 : Exemple de processus pour la réalisation d'un produit documentaire

