



**HAL**  
open science

# Les transformations des centres de documentation, leur place dans l'organisation et la reconfiguration des dispositifs info-documentaires : le cas du Conseil économique social et environnemental

Anna Veronese

► **To cite this version:**

Anna Veronese. Les transformations des centres de documentation, leur place dans l'organisation et la reconfiguration des dispositifs info-documentaires : le cas du Conseil économique social et environnemental. domain\_shs.info.docu. 2013. mem\_00945619

**HAL Id: mem\_00945619**

**[https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00945619](https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00945619)**

Submitted on 12 Feb 2014

**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

RNCP niveau I

Présenté et soutenu par

*Anna Veronese*

le 14 novembre 2013

Les transformations des centres de documentation,  
leur place dans l'organisation et la reconfiguration  
des dispositifs info-documentaires

Le cas du Conseil économique social et environnemental

Jury :

Maryse Carmes, maître de conférences, responsable de la formation Titre 1 de l'INTD

Adriana Lopez-Uroz, ingénieur d'études, responsable du CRD de l'INTD

**Promotion 43**

*À Jacques et Aaron, ma joie et mon allégresse*

# Remerciements

J'adresse ma plus sincère reconnaissance aux agents du service édition et documentation du Conseil économique social et environnemental, pour leur accueil, leur gentillesse et leur aide tout au long de l'année de stage : Monsieur Hervé Le Trionnaire, Mesdames Marie-France Barlot, Nathalie Dantier, Christiane Faure et Béatrice Prévot-Chassery.

Je souhaite également remercier l'ensemble des personnes interviewées, pour leur disponibilité et leur accueil.

Je remercie tout particulièrement mon directrice de mémoire, Madame Maryse Carmes, pour sa grande disponibilité et ses conseils précieux.

Je voudrais témoigner ma gratitude à Mesdames Adriana Lopez-Uroz et Nadia Raïs, pour leur aide et leur soutien, ainsi que à toute l'équipe pédagogique de l'INTD, pour leur disponibilité et la qualité de leur enseignement.

J'aimerais saluer mes camarades de promotion et en particulier le groupe 1, pour leur amitié et leur partage.

Je remercie ma copine Anaël Levy qui a eu la gentillesse de relire ce travail.

Enfin, je tiens à remercier de tout mon cœur ma famille, qui m'a supporté, encouragé et aidé pendant ces deux intenses années d'études, et sans laquelle ce mémoire n'aurait pas vu le jour.

# Notice

VERONESE Anna. Les transformations des centres de documentation, leur place dans l'organisation et la reconfiguration des dispositifs info-documentaires. Le cas du Conseil économique social et environnemental. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel Chef de projet en ingénierie documentaire. CNAM-INTD, novembre 2013. 212 p. réf. 60

Ce mémoire présente une étude pour le repositionnement d'un service d'information et de documentation au sein d'une organisation. À partir d'un cas concret, le centre de ressources documentaires du Conseil économique social et environnemental, l'auteur conduit une réflexion sur le rôle et les missions d'un service d'information et de documentation, le positionnement des professionnels, les transformations à opérer et leur impact sur l'organisation. La première partie présente la genèse et le développement des centres d'information et de documentation, les enjeux et problématiques principales ainsi que les facteurs d'évolutions de ces structures, et décrit le contexte d'étude. La deuxième partie présente la méthodologie employée pour l'analyse et les résultats. La troisième partie propose des scénarios d'évolution possibles, avec le détail des actions à mener et les changements organisationnels impliqués.

Centre de documentation ; fonction documentaire ; aspect historique ; changement ; organisation ; identité professionnelle ; gestion de l'information ; stratégie ; marketing documentaire ; fonction publique. Conseil économique social et environnemental

*This dissertation presents a critical discussion and a methodology for the repositioning of an information and documentation service inside an organization. Based on a real study case – the documentation service of the Economic Social and Environmental Council of the French Republic – the author inquires on the place and the missions of an information and documentation service, the role of information professionals, the transformations to operate and their impact on the organization. The first part describes the birth and the development of information and documentation services, the major challenges and issues and the factors of evolution of these structures. The case study is then presented. The second part presents the methodology and the results of the analysis. The third part proposes three alternative scenarios of evolution for the service, describing the actions to take and the organizational changes implied.*

# Table des matières

Remerciements .....	2
Notice.....	3
Table des matières.....	4
Liste des tableaux .....	9
Liste des figures.....	10
Liste des sigles.....	11
Introduction.....	13
Première partie Les centres de documentation dans les organisations .....	17
1 Histoire et évolution de la fonction information-documentation .....	18
1.1 Définitions liminaires .....	18
1.1.1 L'information.....	18
1.1.2 La documentation .....	19
1.1.3 Les dispositifs de médiation .....	21
1.2 Genèse et développement de la fonction .....	22
1.2.1 Un besoin d'information spécialisée .....	23
1.2.2 Nouveaux outils et nouvelles méthodes .....	24
1.2.3 La naissance de la profession.....	25
1.3 La structuration du milieu documentaire .....	26
1.3.1 Grands et petits centres.....	26
1.3.2 Automatisation et normalisation .....	29
1.3.3 La documentation pour tous .....	30
1.4 L'irruption des technologies .....	30
1.4.1 Des réseaux pour l'IST .....	31
1.4.2 L'informatisation de la société .....	32
1.4.3 L'éclatement de la fonction .....	33
1.4.4 Quelle appellation pour quel métier ? .....	34
1.5 L'arrivée d'Internet.....	35
1.5.1 Le changement des pratiques .....	35
1.5.2 Crise de la profession .....	37
1.5.3 Un rôle stratégique.....	39
2 Le contexte de l'étude .....	41
2.1 L'institution.....	41
2.1.1 Présentation et histoire.....	41

2.1.2	Composition.....	42
2.1.3	Mode de fonctionnement .....	47
2.2	La fonction documentaire au sein du Conseil.....	48
2.2.1	Deux services complémentaires .....	48
2.2.2	Informatisation et déclin progressif .....	49
2.2.3	Un positionnement et des missions brouillés .....	49
3	Une problématique organisationnelle .....	52
3.1	Une multitude d’approches .....	52
3.2	L’information comme pivot de l’activité de l’organisation .....	53
3.3	Changement informationnel et changement organisationnel .....	54
3.3.1	Des typologies de changement.....	54
3.3.2	Des modèles de gestion du changement.....	57
Deuxième partie La conduite et les résultats de l’étude.....		59
4	La méthodologie .....	60
4.1	L’observation ethnographique .....	60
4.1.1	Définition.....	60
4.1.2	Mise en œuvre .....	61
4.1.3	Difficultés et limites .....	62
4.2	L’analyse fonctionnelle.....	63
4.2.1	Définition.....	63
4.2.2	Mise en œuvre .....	64
4.2.3	Difficultés et limites .....	66
4.3	L’entretien semi-directif .....	66
4.3.1	Définition.....	66
4.3.2	Mise en œuvre .....	66
4.3.3	Difficultés et limites .....	70
5	Les résultats de l’analyse .....	71
5.1	Les moyens et l’activité du centre.....	71
5.1.1	Les moyens matériels .....	71
5.1.2	Les moyens humains .....	76
5.1.3	Les moyens financiers .....	79
5.1.4	L’activité.....	82
5.2	L’environnement .....	94
5.2.1	Tutelle et bailleur de fonds .....	94
5.2.2	Partenaires et concurrents .....	95
5.3	Le public.....	103
5.3.1	Caractéristiques sociologiques.....	103
5.3.2	Caractéristiques informationnelles .....	104

5.3.3	Caractéristiques comportementales .....	106
6	Bilan de l'analyse .....	114
	Troisième partie Scénarios .....	119
7	Un scénario de continuité : la répartition de la fonction documentaire dans l'organisation .....	121
7.1	Mission et objectifs.....	121
7.2	Actions prévues.....	121
7.2.1	Formations des équipes administratives des formations de travail .....	121
7.2.2	Réaménagement des locaux et accueil des usagers.....	122
7.2.3	Optimisation du service de commande et prêt d'ouvrages.....	122
7.2.4	Amélioration du service d'abonnement aux revues et périodiques .....	123
7.2.5	Mise en place d'un accès à des bases de données en ligne .....	124
7.2.6	Transformation du service de mise à disposition de quotidiens et hebdomadaires .....	124
7.2.7	Acquisition d'un logiciel documentaire performant .....	125
7.2.8	Mise en place des référentiels et d'outils de suivi et de contrôle .....	126
7.2.9	Déploiement d'une politique de communication.....	126
7.2.10	Catalogage du fonds documentaire ancien .....	127
7.3	Moyens humains .....	128
7.3.1	Composition du service.....	128
7.3.2	Répartition des tâches et responsabilités .....	128
7.3.3	Évolution des compétences.....	129
7.4	Contraintes et conditions de mise en œuvre.....	130
7.5	Planification et coût.....	131
7.6	Avantages et inconvénients .....	131
8	Un scénario d'évolution : la recentralisation de la fonction documentaire et le renouvellement de l'offre de service .....	132
8.1	Mission et objectifs.....	132
8.2	Actions prévues.....	133
8.2.1	Réaménagement des locaux et accueil des usagers.....	133
8.2.2	Service de mise à disposition d'informations .....	133
8.2.3	Création des réseaux documentaires .....	133
8.2.4	Structuration du service de recherches documentaires.....	134
8.2.5	Structuration du service de diffusion sélective de l'information (veille) .....	135
8.2.6	Mise en place d'une démarche de médiation documentaire .....	135
8.2.7	Acquisition d'un logiciel performant .....	136
8.2.8	Mise en place des référentiels, des indicateurs et d'une politique de communication .....	136



8.3	Moyens humains .....	136
8.3.1	Composition du service.....	136
8.3.2	Répartition des tâches et responsabilités .....	137
8.3.3	Évolution des compétences.....	140
8.4	Contraintes et conditions de mise en œuvre.....	140
8.5	Planification et coût.....	141
8.6	Avantages et inconvénients .....	141
9	Un scénario de rupture : la mise en place d'une politique de gestion de l'information au sein de l'organisation.....	142
9.1	Mission et objectifs.....	142
9.2	Actions prévues.....	143
9.2.1	Analyses complémentaires .....	143
9.2.2	Acquisition d'un logiciel de GED avec un module de SAE.....	143
9.2.3	Restructuration de l'intranet.....	143
9.3	Moyens humains .....	144
9.4	Contraintes et conditions de mise en œuvre.....	144
9.5	Planification et coût.....	144
9.6	Avantages et inconvénients .....	145
	Conclusion .....	146
	Bibliographie.....	149
	Fonction information-documentation .....	151
	Métiers et compétences, positionnement des professionnels .....	153
	Management de l'information.....	156
	Sociologie des organisations et changement organisationnel .....	158
	Méthodes et outils d'analyse et d'évaluation.....	160
	Liste des auteurs.....	165
	Annexes .....	167
	Annexe 1 Place et rôle du CESE dans les institutions françaises.....	168
	Annexe 2 Organigramme du CESE.....	169
	Annexe 3 Mode de déroulement d'une saisine.....	170
	Annexe 4 Guide d'entretien.....	171
	Annexe 5 Formulaire de demande de permission d'enregistrement.....	173
	Annexe 6 Analyse de la base de données documentaire .....	174
	Annexe 7 Organisation physique du fonds documentaire .....	178
	Annexe 8 Abonnements et lettres d'information .....	181
	Annexe 9 Processus actuel de gestion des monographies .....	184
	Annexe 10 Processus actuel de gestion des revues et périodiques.....	185
	Annexe 11 Processus d'alimentation de la base de données documentaire.....	186

Annexe 12 Captures d'écran du site Internet et intranet .....	187
Annexe 13 Contenu de la base documentaire du site intranet .....	191
Annexe 14 Exemple du panorama de presse quotidien .....	193
Annexe 15 Contenu de la plateforme Netvibes .....	195
Annexe 16 Processus de diffusion et conservation des documents des saisines .....	196
Annexe 17 Sources d'information des utilisateurs .....	197
Annexe 18 Formations à envisager .....	199
Annexe 19 Processus amélioré de gestion des monographies.....	201
Annexe 20 Processus amélioré de gestion des revues et périodiques .....	202
Annexe 21 Planning et Budget prévisionnel (scénario 1) .....	203
Annexe 22 Processus de traitement de recherches documentaires.....	205
Annexe 23 Fiches des nouveaux postes à pourvoir .....	206
Annexe 24 Planning et budget prévisionnel (scénario 2) .....	212

# Liste des tableaux

Tableau 1. Répartition des conseillers au sein des groupes .....	43
Tableau 2. Champs de compétences des formations de travail .....	46
Tableau 3. Travaux précédents portant sur la réorganisation du CRD .....	51
Tableau 4. Grille d'observation d'une séquence de demande de renseignement sur place ...	62
Tableau 5. Reconstitution du groupe des personnes à interviewer .....	67
Tableau 6. Budget du SED pour les années 2012 et 2013 .....	80
Tableau 7. Exemples de recherche documentaire .....	90
Tableau 8. Synthèse des besoins et attentes du public .....	113
Tableau 9. Synthèse de l'analyse de l'existant .....	115
Tableau 10. Synthèse de l'analyse de l'environnement.....	116
Tableau 11. Synthèse de l'analyse du public .....	116
Tableau 12. Grille de répartition des activités des agents du service (scénario 1) .....	129
Tableau 13. Grille de répartition des activités des agents du service (scénario 2) .....	139

## Liste des figures

Figure 1. Cercle de l'information et de la documentation.....	21
Figure 2. Chaîne documentaire.....	28
Figure 3. Pôles et métiers de l'information-documentation en 2013 .....	39
Figure 4. Place du système d'information dans l'organisation .....	54
Figure 5. Matrice des typologies de changement organisationnel.....	56
Figure 6. Exemple d'arbre fonctionnel partiel (diagramme FAST).....	65
Figure 7. Dépenses de l'année 2012 pour les abonnements via Ebsco .....	81
Figure 8. Dépenses de l'année 2012 pour les abonnements via Relais H .....	81
Figure 9. Dépenses de l'année 2012 pour la base de données PressEdd .....	82
Figure 10. Matrice de l'offre de services du CRD.....	82
Figure 11. Nombre de documents empruntés par utilisateur en 2011 .....	84
Figure 12. Destinataires de la veille informative et nombre des mails envoyés sur un mois ..	87
Figure 13. Utilisateurs du service de recherches documentaires en 2012 .....	89
Figure 14. Nombre de notices saisies et nombre de consultations par mois, sur un an.....	92
Figure 15. Environnement du CRD.....	94
Figure 16. Ancienne et nouvelle organisation des espaces de travail numériques.....	96

## Liste des sigles

ABES	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
ADBS	Association des professionnels de l'information et de la documentation
AFNOR	Association française de normalisation
BCD	Bibliothèque centre documentaire
BDMIST	Bureau de direction des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique
BNIST	Bureau national d'informations scientifiques et techniques
CADA	Commission d'accès aux documents administratifs
CCDA	Commission de coordination de la documentation administrative
CDI	Centre de documentation et information
CDU	Classification décimale universelle
CELSA	École des hautes études en sciences de l'information et de la communication
CESE	Conseil économique social et environnemental
CESER	Conseil économique social et environnemental régional
CIDJ	Centre de documentation information jeunesse
CMS	Content Management System
CRD	Centre de ressources documentaires
DSLE	Direction des services législatifs et économiques
DISIC	Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication
GED	Gestion électronique de documents
I&D, ID, I.-D	Information et documentation
IIB	Institut international de bibliographie
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
INTD	Institut national des techniques documentaires
ISBD	International Standard Bibliographic Description
ISBN	International Standard Book Number
ISSN	International Standard Serial Number
IST	Information scientifique et technique
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OPAC	<i>Online Public Access Catalog</i>
RBU	Répertoire bibliographique universel
SAE	Système d'archivage électronique
SDIR	Service développement informatique et réseaux
SED	Service édition et documentation

SIAF	Service interministériel des Archives de France
SIC	Sciences de l'information et de la communication
SID	Service d'information et de diffusion
SUDOC PS	Système universitaire de documentation publications en série
UFOD	Union française des organismes de documentation

# **Introduction**

Ce mémoire a pour origine un stage effectué au sein d'un centre de documentation d'une institution publique française. Le centre se trouve en forte déshérence depuis des nombreuses années. Cette situation est la résultante de plusieurs facteurs, à la fois internes et externes : manque de stratégie, missions non renouvelées, réduction de moyens, baisse de la fréquentation – due principalement à l'irruption d'Internet et au conséquent changement de pratiques des utilisateurs –, faible enrichissement des compétences du personnel et absence de professionnels solidement formés dans le champ de l'information-documentation, désintérêt et manque d'implication de la part de la direction... La question de la survie du centre a été posée à plusieurs reprises, mais, malgré les réflexions engagées à ce sujet et quelques tentatives de restructuration, aucune décision finale n'a été prise. L'institution étant actuellement en période de réorganisation interne, la direction nous a confié une mission de stage sur une période de neuf mois. La mission consistait à analyser l'activité du centre, l'offre de produits et de services, ainsi que les besoins des ses utilisateurs tant réels que potentiels, l'objectif final étant de présenter plusieurs propositions d'amélioration.

Le travail a toutefois pris une direction différente, car il est apparu évident qu'il ne s'agissait pas simplement de revoir tel ou tel autre produit, tel ou tel autre service pour les rendre plus performants et en adéquation avec les besoins d'un public. Il était nécessaire de développer une réflexion approfondie sur le rôle et les missions du centre de documentation, sur son positionnement et, d'une manière plus générale, sur la place de la fonction information-documentation au sein de l'institution. En effet, nous nous sommes rapidement aperçus que cette fonction est encore très mal comprise, à la fois par la direction et par l'ensemble du personnel, et par conséquent mal administrée. Plusieurs dispositifs info-documentaires se concurrencent, pris en charge par des services divers, sans qu'une stratégie globale et une vision transversale soient à l'œuvre. D'autre part, le périmètre d'action du centre de documentation est très circonscrit : classiquement, le centre s'occupe seulement de la documentation externe et il n'est pas associé aux projets relevant de la gestion de l'information au sein de l'organisation, tels que la mise en place de l'intranet ou du système d'archivage.

Le phénomène observé n'est pas isolé ni même nouveau, comme le montrent les études conduites sur les services de documentation et les retours d'expériences des professionnels [21, p. 37-9]. On remarque, sur les quinze-vingt dernières années, une tendance généralisée à la disparition des services de documentation au sein des organisations, à la diminution de la taille des structures et à l'absorption de la fonction par d'autres services (communication, marketing, services informatiques...). Un débat très vif a lieu parmi les communautés des professionnels, se poursuivant jusqu'à présent, sur les raisons de ces évolutions, sur les



questions qu'elles engendrent notamment en relation au rôle des professionnels de l'information-documentation, ainsi que sur les différentes réponses et solutions à apporter.

Comment, donc, (re)positionner une structure info-documentaire au sein d'une organisation ? Comment s'insère-t-elle dans la vie de l'organisation même et quelle est son utilité ? Comment peut-elle apporter de la valeur ajoutée, en cohérence avec la stratégie et les évolutions de l'organisation ? Enfin, quelles sont les transformations à opérer et comment vont-elles impacter l'organisation ? Notre travail tentera d'apporter une réponse à ces questions, à partir des éléments recueillis sur le terrain et en articulation avec la littérature scientifique et professionnelle.

Après avoir défini les concepts d'information et de documentation, et la notion de dispositif info-documentaire, la première partie du mémoire retracera l'histoire des centres de documentation, de la genèse jusqu'à présent. Cette perspective historique permet à notre avis de bien suivre l'évolution de la fonction au fil du temps, en observant les éléments de continuité et de rupture, les différents enjeux – organisationnels, institutionnels, politiques, techniques... – et problématiques actuelles, les risques et opportunités à saisir. Ensuite, sera présenté le contexte de la mission de stage, à travers une description des caractéristiques de l'institution et du centre de documentation qui ont été l'objet de l'étude.

À partir de cette mise en contexte, la problématique du positionnement sera examinée selon un point de vue organisationnel. Nous avons choisi cette approche car il nous semble que s'interroger sur la transition du centre de documentation oblige à penser un changement organisationnel global de l'institution. En effet, les transformations à opérer ne concernent pas exclusivement les aspects techniques mais elles traversent simultanément les processus et pratiques info-documentaires, les rapports de collaboration et d'interaction, les compétences et qualifications des équipes, les modes et normes politiques et culturelles de gestion. Cela est d'autant plus vrai dans un environnement en cours de déplacement et de reconfiguration, comme c'est le cas de l'institution qui a servi de terrain d'investigation. Le positionnement de la structure info-documentaire, indépendamment de la forme qu'elle prendra (centralisée, éclatée, externalisée, subsidiaire...), découlera alors d'une vision organisationnelle et stratégique, en lien avec les objectifs de l'ensemble de l'organisation.

Dans la deuxième partie du mémoire nous présenterons la méthodologie d'étude, élaborée en rapport à la problématique organisationnelle : ainsi ont été combinés une approche de type ethnographique, pour observer les pratiques et le travail quotidien au sein du centre de documentation, ainsi que celles de son environnement ; une approche fonctionnelle pour l'examen des outils et des productions du service ; une approche par entretiens semi-directifs, menés auprès des différentes catégories d'utilisateurs du centre. Ensuite, les

résultats détaillés de l'analyse seront présentés, ce qui permettra de dégager les principaux axes d'interventions sur lesquels ont été élaborées les propositions.

La troisième partie du mémoire sera enfin consacrée à la présentation de trois scénarios stratégiques. En ligne avec la problématique, les scénarios imaginés sont des scénarios de nature organisationnelle. Chaque scénario envisage un positionnement de la structure info-documentaire au sein de l'organisation selon des logiques diverses, en déclinant donc de manière différente la mission et les objectifs, le périmètre d'intervention et les moyens à déployer. Pour chaque scénario seront présentés les missions et les objectifs du service d'information et documentation, son positionnement et son public cible ; les actions prévues pour la mise en place du scénarios, incluant les incidences sur l'organisation du travail, les processus pris en compte, les dimensions technologiques ; les contraintes et conditions de mise en œuvre, incluant le coût et un timing de mise en place ; les avantages et inconvénients propre à chaque scénario.

**Première partie**  
**Les centres de documentation**  
**dans les organisations**

# 1 Histoire et évolution de la fonction information-documentation

---

## 1.1 Définitions liminaires

La fonction information-documentation, appelée également fonction documentaire, a commencé à émerger véritablement au sein des organisations après la Seconde Guerre Mondiale et de façon plus visible à partir des années 1960. La fonction est alors assurée par des services centralisés, dont les dénominations varient selon le lieu où ils sont implantés : centres de documentation, centres de ressources documentaires – c'est le cas du centre qui a été objet de l'étude –, centre de traitement des données, centres d'information et de documentation etc. Pour mieux comprendre l'histoire et l'évolution de ces services, nous reviendrons brièvement sur les concepts-clés du domaine.

### 1.1.1 L'information

Le mot « information » dérive étymologiquement du latin *informare*, qui signifie donner une forme, une structure, une signification. Dans le « Dictionnaire de l'information », l'information est définie comme « une connaissance communiquée par un message transmis par un individu à un autre individu ». Toute information implique donc la communication, soit l'échange de l'information entre personnes ; elle implique aussi un code commun de compréhension du contenu communiqué. Ce code concerne à la fois la forme du message, donc le support de transmission, et son signifié, mais les deux aspects peuvent être traités séparément [5, p. 137]. La même notion se retrouve dans le « Vocabulaire de la documentation » édité par l'ADBS<sup>1</sup>, qui définit l'information comme « un élément de connaissance... caractérisé par un signifié, un signifiant (contenu) et une forme (support) » [3, p. 128]. Nous retrouvons là le sens étymologique du mot information.

Les deux définitions placent au centre l'idée de connaissance : comme le soulignent Josiane Senié-Deumerisse et Viviane Couzinet<sup>2</sup>, l'information n'a pas de sens en soi ; elle devient connaissance, lorsqu'elle est activée par celui qui la reçoit dans l'interaction, qui l'intègre et l'assimile à son propre stock des connaissances [10, p. 21]. Il ne faut pas confondre cependant information et connaissance. Yves Jeanneret<sup>3</sup> distingue clairement les deux concepts : l'information est la relation entre le document et le regard porté sur lui, tandis

---

<sup>1</sup> Voir la liste des sigles.

<sup>2</sup> Josiane Senié-Deumerisse et Viviane Couzinet sont respectivement maître de conférences et professeur des universités en Sciences de l'information et de la communication à l'Université de Toulouse.

<sup>3</sup> Yves Jeanneret est professeur des universités en Sciences de l'information et de la communication à l'École des hautes études en sciences de l'information et de la communication (CELSA).

que la connaissance est le résultat du travail des individus pour s'approprier cette information [10, p. 23].

Certains chercheurs intègrent la notion de donnée : l'information est une donnée faisant l'objet d'une valorisation de la part d'un informeur, celui qui émet l'information, et d'un informé, celui qui la reçoit [14, p. 105]. Quant aux caractéristiques de l'information, Jean-Philippe Accart<sup>4</sup> souligne bien qu'elle présente plusieurs facettes contradictoires, liées à sa nature immatérielle [14, p. 107] : l'information se démultiplie aisément sans s'épuiser, mais elle peut être modifiée et donc détournée de son contenu originaire et elle peut perdre sa valeur.

### **1.1.2 La documentation**

Le mot « documentation » est lié à celui de document, emprunté au latin *documentum*, ce qui sert à renseigner, et dérivé du verbe *docere*, enseigner, instruire. Tout comme la notion d'information, la notion de document est difficile à préciser, d'autant plus qu'aujourd'hui elle est bousculée par le numérique. Le vocabulaire de la documentation définit le document comme « un ensemble d'un support d'information (quel qu'il soit), des données enregistrées sur ce support et de leur signification...il tout constitue une unité autonome » [3, p. 87]. Mais, comme souligné dans le « Dictionnaire de l'information », la présence d'informations sur un support ne suffit pas à définir un document [5, p. 77]. Il faut que plusieurs conditions soient réunies pour qu'un ensemble d'informations soit appelé document : ainsi, un document doit contenir des informations structurées de manière lisible ; il doit reposer sur un support transportable, reproductible et relativement stable, et il doit avoir une unité et une finalité.

Tout objet supportant de l'information, de nature durable et à usage défini, peut donc être considéré comme un document. Cette idée avait été déjà développée par Suzanne Briet<sup>5</sup> en 1951 dans son ouvrage « Qu'est-ce-que la documentation » [4], puis reprise et élargie par Jean Meyriat<sup>6</sup> à la fin des années soixante-dix [5, p. 41-3]. Tout objet est un document ou peut le devenir, si et seulement s'il transmet une information, c'est-à-dire un message qui a un sens pour celui qui l'émet comme pour celui qui le reçoit. Meyriat pousse son analyse encore plus loin en affirmant que c'est l'usage qui va désormais créer le document, car c'est l'utilisateur, le récepteur du message, qui pour répondre à son besoin « fait le document ».

---

<sup>4</sup> Jean Philippe-Accart est actuellement membre de la Direction des études du programme Master ALIS (Archive, Library and Information Science) de l'Université de Berne et de Lausanne.

<sup>5</sup> Connue sous le nom de « Madame Documentation », Suzanne Briet (1894-1989) est une pionnière de la documentation. Voir le chapitre sur la genèse et le développement des centres de documentation.

<sup>6</sup> Jean Meyriat (1921-2010) est l'une des figures de pointe dans les sciences de l'information et documentation dans les décennies 1960-1990. Il a notamment dirigé le Service de documentation (puis Bibliothèque) de Sciences Po Paris.

À partir de la notion de document, on définit la documentation comme un ensemble de documents recueillis sur un sujet ou un thème, ou encore l'ensemble des documents associés à un produit ou à un équipement [5, p. 79] et, par extension, l'activité de se documenter. Mais la documentation désigne aussi l'activité de gestion de documents et le service qui exerce cette fonction au sein d'une organisation [14, p. 112]. Dans cette deuxième acception, la documentation est un ensemble des techniques mises en œuvre pour collecter, traiter et diffuser les documents. Ce sont là les trois opérations ou fonctions nécessaires pour rendre la documentation (ensemble de documents) accessible par l'utilisateur : la collecte réunit toutes les opérations d'acquisition des documents ; le traitement est le classement et l'exploitation de ces documents ; la diffusion est l'ensemble des services et produits mis à disposition de l'utilisateur.

La documentation, grâce à ces trois opérations, rapproche l'information de l'utilisateur [14, p. 112], en assurant donc un rôle de médiation. L'objectif final est de mettre de l'ordre, un ordre « documentaire », afin que l'utilisateur dispose de la bonne information au bon moment [1, p. 9]. On retrouve là les principes de la documentation énoncés déjà en 1934 par Paul Otlet<sup>7</sup>, dans son « Traité de documentation, le livre sur le livre » : « Les buts de la documentation organisée consistent à pouvoir fournir sur toute ordre de fait et de connaissance des informations 1) universelles quant à leur objet, 2) sûres et vraies, 3) complètes, 4) rapides, 5) à jour, 6) faciles à obtenir, 7) réunies d'avance et prêtes à être communiquées, 8) mises à la disposition du plus grand nombre » [5, p. 195].

En somme, l'information et la documentation sont des concepts strictement liés et complémentaires. En reprenant le cercle classique de l'information et de la documentation élaboré par Paul Otlet (voir la figure 1), l'information et la documentation sont au centre d'un processus de médiation qui voit l'intervention de trois entités : les producteurs d'information, les utilisateurs et les médiateurs [14, p. 105-6]. Par « médiateurs » nous entendons l'ensemble des dispositifs sociaux, humains et techniques qui assurent la médiation info-documentaire, soit le processus facilitant l'accès au document et à l'information qu'il contient dans un contexte donnée.

---

<sup>7</sup> Paul Otlet (1868-1944) est considéré le père de la documentation. Voir le chapitre sur la genèse et le développement des centres de documentation.

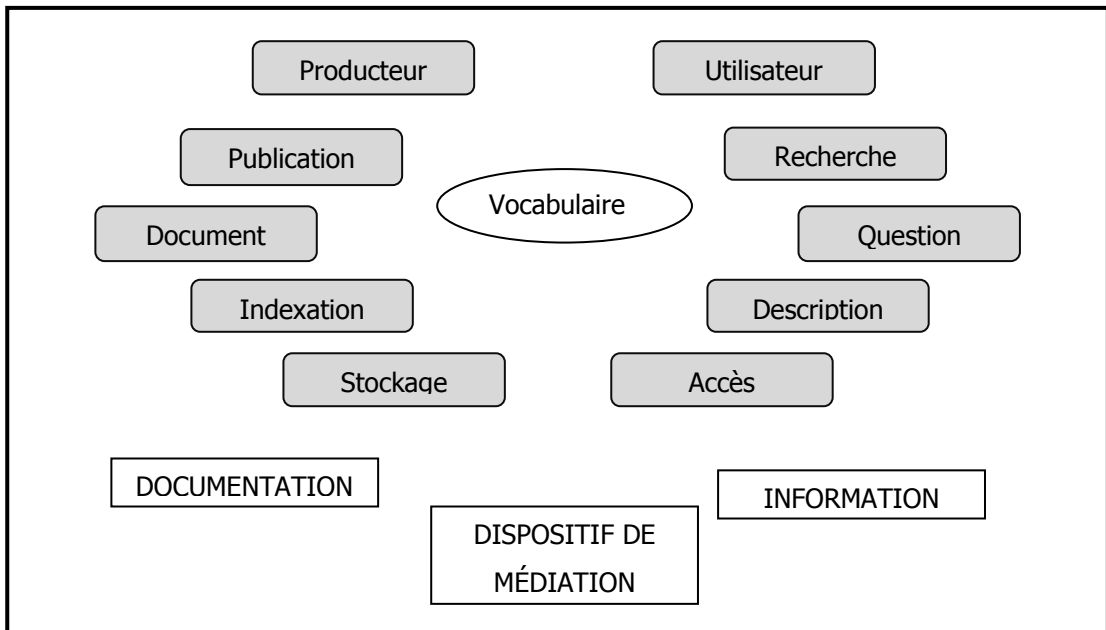


Figure 1. Cercle de l'information et de la documentation

### 1.1.3 Les dispositifs de médiation

La notion de dispositif se définit couramment comme la manière dont sont disposés les organes d'un appareil, ou comme un agencement d'éléments en fonction d'une fin. Ces éléments, soit l'ensemble des moyens et des mécanismes assurant le fonctionnement du dispositif, dépendent du contexte dans lequel ils se « disposent » et se « rendent disponibles » [10, p. 117-8]. Plusieurs chercheurs ont tenté de situer la notion de dispositif au sein de la discipline. Ainsi, pour Jean Meyriat un dispositif informationnel serait un dispositif cognitif porteur d'informations dormantes, transformables en connaissances. Le rôle de médiateur entre le concepteur et l'utilisateur est souligné, ainsi que sa dimension humaine et sociale. Les deux formes « dispositif informationnel » et « dispositif communicationnel » ont d'ailleurs été rapprochés sous l'expression « dispositif info-communicationnel » pour mettre en évidence l'interdépendance entre information et communication. Le dispositif info-communicationnel est ainsi un lieu où humains, objets matériels et liens s'organisent pour mettre en œuvre les interactions [10, p. 120].

La notion de dispositif est liée aussi à celle de système d'information – on observe d'ailleurs la présence et l'utilisation conjointe des deux termes dans les travaux des chercheurs en SIC et le glissement d'une notion à l'autre dans la littérature [12, p. 31]. Pour Brigitte Guyot<sup>8</sup>, un système d'information est un ensemble d'informations/représentations organisées selon certaines fins, à l'aide d'un ou plusieurs dispositifs avec, éventuellement, des outils. C'est un système d'acteurs (produit et tenu par des pratiques, des stratégies), un système de règles, une organisation et des outils « disposés » selon une finalité et renvoyant à un univers

<sup>8</sup> Brigitte Guyot a été maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication à l'INTD.

symbolique [24, p. 53]. Un système d'information est composé de plusieurs outils (résultats pragmatiques) et des plusieurs dispositifs, c'est-à-dire la façon dont sont organisées concrètement les ressources matérielles, informationnelles et humaines, et la manière de les agréger et de les stabiliser, en général par des procédures.

En appliquant cette définition au contexte documentaire, Viviane Couzinet voit le dispositif comme un ensemble de liens unissant celui qui produit l'information, celui qui permet sa circulation, celui qui intervient pour faciliter la diffusion et enfin celui qui est capable de se l'approprier comme contenu lui permettant l'action [10, p. 118-9]. Dans cette optique, elle propose de séparer deux types de dispositifs spécifiques à l'activité documentaire. Le dispositif documentaire primaire est centré sur la production de documents, le dispositif documentaire secondaire sur l'information sur les documents. Le dispositif documentaire primaire correspond alors au document (tel qu'il a été défini en 1.1.2.) ; le dispositif documentaire secondaire concerne le traitement de l'information contenue dans le dispositif primaire. Comme le souligne Viviane Couzinet, les dispositifs secondaires ont été créés pour répondre à l'inflation de la production documentaire et la nécessité d'en organiser la diffusion. Leur mission est essentiellement la diffusion des informations et par conséquence la production des connaissances. [7, p. 25].

De façon similaire à Couzinet, Guyot identifie l'origine des dispositifs dans les besoins que les entreprises ont de classer et d'organiser l'information qu'elles produisent, ou dont elles ont besoin pour développer leur activité [24, p. 65]. Elle distingue alors deux modèles de dispositifs, selon le lieu et la démarche qui les fondent : les dispositifs qui organisent prioritairement la gestion d'une activité (et donc l'information qui lui est associée et nécessaire) et ceux qui structurent des ressources d'information [24, p. 66-7]. Dans le premier groupe nous trouvons les dispositifs de gestion des processus de travail (systèmes de *workflow*), d'aide au travail collaboratif (*groupwares*), relatifs à l'identité et à l'image de l'entreprise. Le deuxième groupe renferme les dispositifs proprement documentaires : dispositifs de gestion de documents et d'informations, de vigilance stratégique à des fins décisionnelles (veille), d'archivage des documents produits en interne (*records management*), de gestion des connaissances internes (*knowledge management*). Le premier dispositif à l'intérieur de ce deuxième groupe correspond au service classique d'information et de documentation, appelé généralement « centre de documentation », qui constitue l'objet de notre étude.

## **1.2 Genèse et développement de la fonction**

Les services d'information et de documentation se développent considérablement en France entre la fin de la guerre et le milieu des années 1970, comme on l'a rappelé précédemment. Il est toutefois possible de retracer la genèse de cette nouvelle fonction déjà à la fin du XIX<sup>e</sup>



siècle, à travers une série d'initiatives dispersées et isolées qui conduisent à la création de plusieurs dispositifs de ce type. Bruno Delmas<sup>9</sup> distingue trois phases de ce développement : une première phase de latence du milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle aux années 1880 ; une deuxième phase d'innovation au cours des années 1880-1919, correspondant à l'époque de la deuxième industrialisation ; une troisième phase entre 1920 et 1945 [8, p. 179].

### **1.2.1 Un besoin d'information spécialisée**

Les premiers services de documentation sont créés au sein de l'industrie naissante, pour répondre au besoin d'information spécialisée. Ce phénomène commence à se généraliser à partir de la crise économique des années 1880 : les mutations et reconversions imposées créent un environnement favorable et accélèrent le recours à l'information scientifique et technique [8, p. 180]. Pendant la Belle Époque, tous les milieux professionnels ressentent le besoin de se doter de dispositifs internes qui leur fournissent l'information spécialisée. De structures sont créées, suivant des modalités disparates : bibliothèques spécialisées, centres de documentation, bureaux de renseignements [8, p. 182].

Ce mouvement est accompagné d'une prise de conscience collective de la nécessité d'une médiation permettant de disposer rapidement d'une information pertinente. Les outils classiques de repérage élaborés au fil du temps dans les bibliothèques (catalogues, classements, descriptions bibliographiques...) commencent à être utilisés dans les nouvelles structures. Les supports et les types de documents se diversifient : non seulement des livres, mais aussi des périodiques, des microfiches, des photos... Dans ce sens, Sylvie Fayet-Scribe<sup>10</sup> souligne le rôle du périodique scientifique, qui connaît une véritable explosion à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (on passe d'une centaine de titres en 1800 à un millier vers 1850 et à dix mille vers 1900). Ce phénomène déplace l'unité documentaire du livre à l'article à l'intérieur du document [9, p. 14].

Les nouvelles propriétés des supports et les demandes des utilisateurs par rapport à ces supports induisent à une dissociation entre le support (le livre) et le contenu intellectuel (le texte). Les procédures d'acquisition et de traitement sont repensées en faveur d'un réseau où circule l'information scientifique et technique dûment indexée ; dans cette optique, la fiche devient un support incontournable face au livre [9, p. 15]. La notion même de livre est alors rejetée au profit de celle de documentation et d'information. Cette nouvelle représentation se développe entre 1895 et 1914 dans les publications et les réalisations de Paul Otlet. Sans revenir en détail sur son œuvre, il faut souligner son rôle décisif dans la définition du domaine. À partir de la fondation, avec Henri La Fontaine, de l'Institut

---

<sup>9</sup> Bruno Delmas a été directeur de l'INTD et professeur d'archiviste contemporaine à l'École Nationale des chartes.

<sup>10</sup> Sylvie Fayet-Scribe est maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne.

international de bibliographie (IIB) en 1895, ayant comme but de constituer un répertoire bibliographique universel (RBU), Otlet travaille sur la définition d'une nouvelle discipline, ayant comme objet le contenu de la connaissance, en opposition à la bibliographie dont le champ est très restreint. Au livre se substitue le document, comme support matériel et information organisé que l'on doit pouvoir repérer facilement. Les champs d'investigation concernent les nouvelles formes de bibliographie (qui deviennent un tableau de bord de la science), la création des nouvelles structures et la transformation des anciens services, et les modes nouveaux de publication [9, p. 48]. Le terme de documentation tend à s'imposer, considéré à la fois comme un métier, une science en constitution et une organisation internationale à mettre en place. L'expression de centre de documentation reste cependant rare car le paysage documentaire est disparate et l'image qui entoure l'activité encore floue. [8, p. 182].

### **1.2.2 Nouveaux outils et nouvelles méthodes**

Après la Première Guerre Mondiale qui marque un coup d'arrêt dans l'évolution de l'activité documentaire, les créations de centres de documentation se multiplient dans les entreprises, en lien avec la modernisation industrielle et l'essor économique. D'autres centres voient le jour dans le secteur privé, au sein des organismes professionnels et des associations, et dans le secteur public, au sein des ministères (et des organismes ministériels) et des instituts universitaires de recherche ou de formation.

Il est important de souligner le rapport entre les centres de documentation et les bibliothèques, dispositif historiquement chargé de la collecte, de la conservation et de la diffusion de documents. Si dans la majorité des cas, les centres de documentation sont créés dans le cadre naturel des activités d'information d'administrations ou d'entreprises spécialisées, certains de ces organismes disposent déjà d'une bibliothèque spécialisée. La création du centre de documentation est alors le fruit d'une évolution progressive, où l'on passe de la gestion bibliothéconomique classique au traitement de l'information adapté aux besoins des utilisateurs. De la même façon, les grandes bibliothèques (nationales, universitaires, publiques) créent en leur sein une forme très particulière de centre de documentation, les services de référence bibliographique, très répandus dans les pays anglo-saxons [8, p. 184].

Toutes ces structures intègrent les nouveaux outils et méthodes développés, ou en cours de développement : le RBU déjà mentionné, réalisé selon un principe de coopération internationale, qui sera suivi d'autres répertoires ; les tables de correspondance et la classification décimale universelle (CDU), langage artificiel destiné à retrouver l'information dans tout système documentaire, créé par Otlet et La Fontaine en 1904 à partir de la classification décimale de Dewey ; les méthodes permettant un meilleur repérage des

articles de périodiques scientifiques, comme les revues de sommaires ou le catalogue collectif [9, chapitre III]. On assiste ainsi à un important travail de normalisation autour du document s'inscrivant dans un mouvement plus général de rationalisation du travail intellectuel. Celui-ci hérite des acquis organisationnels développés dans les secteurs industriel et administratif au début du XX<sup>e</sup> siècle et dans l'entre-deux-guerres.

### **1.2.3 La naissance de la profession**

Les années trente sont marquées en France et à l'international par un renforcement de la documentation, grâce à un contexte économique et politique favorable : comme le souligne Bruno Delmas, la documentation est étroitement liée à la conjoncture économique, et les idées d'efficacité et de rationalité, de gouvernement technocratique, qui circulent dans cette période sont favorables au développement de la fonction [8, p. 185-6]. C'est au cours de cette période que l'UFOD, Union française des organismes de documentation, fondée dès 1901, fait preuve d'une grande activité ayant pour but de dresser l'inventaire des organismes français de documentation et de favoriser la coopération aux niveaux national et international.

L'enquête recensant les différents organismes publiée en 1935 donne la définition suivante du centre de documentation : « Un centre de documentation est un ensemble de services où une documentation générale ou spéciale, complète ou partielle, est méthodiquement organisée pour être mise à disposition des intéressés. Un centre de documentation comprend des services de conservation (documents ou références), de dépouillement et de diffusion. Il comporte essentiellement une collaboration entre : 1) un service qui réunit, enregistre et classe les documents (archives, bibliothèques, cinémathèques, discothèques, musées, etc. ; 2) un service qui dépouille les documents et en dégage tous les éléments utilisables en vue de la préparation de répertoires, de dossiers, d'analyses, etc. 3) un service qui met la documentation à la disposition du public, par information, communication, publication, reproduction, traduction, etc. [8, p. 187-8] ». Les missions principales dévolues aux premiers centres de documentation sont ainsi les suivantes : acquérir, rassembler, traiter, organiser l'information sur divers supports ; rendre accessible cette information ; délivrer une information d'actualité, pertinente, fiable, de qualité [14, p. 114].

Les années trente voient aussi l'aboutissement d'une réflexion sur la terminologie propre à la profession, ce qui contribue à la diffusion de ses concepts fondamentaux ainsi qu'à l'affirmation de son identité. Le terme documentaliste, « le spécialiste de la documentation », est alors retenu. Une contribution fondamentale en ce sens est apportée par l'œuvre de Suzanne Briet, une des premières femmes bibliothécaires à la Bibliothèque Nationale. Créatrice et directrice de la salle des catalogues et des bibliographies dès 1934 [9, p. 124-131], elle participe à de nombreuses initiatives menées par l'UFOD.

Enfin, une distinction s'établit entre différents types d'organismes documentaires, en particulier entre les centres de documentation et les services de référence des bibliothèques : selon Bruno Delmas « le centre de documentation réunit pour le lecteur tous les documents traitant d'une question déterminée, qu'il conserve ou non les documents. Ce n'est pas son fonds de bibliothèque qui constitue pour le documentaliste l'outillage principal de son centre, mais les dossiers et les répertoires constamment tenus à jour par le dépouillement des périodiques, le suivi de la production du domaine couvert par le centre, en fonction des besoins des usagers dont on s'efforce de prévenir les demandes ». [8, p. 188]. Cette distinction va se formaliser dans les années 1940, avec la constitution de la Direction des bibliothèques, qui introduit de fait une coupure entre des professionnels qui avaient jusqu'à ce moment travaillé ensemble. Les documentalistes chercheront à affirmer leur identité en se démarquant des bibliothécaires dont le travail est régi par un statut de fonctionnaire très réglementé et protecteur, celui de conservateur.

Cette distinction est typiquement française et ne se retrouve pas de manière aussi marquée ailleurs. Cela se reflète dans l'utilisation des termes : « documentaliste » (*documentalist*) est très peu utilisé dans le monde anglo-saxon, et on lui préfère celui de « bibliothécaire spécialisé » (*special librarian*) ou « bibliothécaire de référence » (*reference librarian*) [1, p. 26]. De la même manière, selon les pays, les documentalistes sont plus ou moins rattachés à la famille professionnelle des archivistes. Ainsi, l'archivistique appartient en France aux disciplines historiques, et l'accès à la profession d'archiviste dans la fonction publique (d'État ou territorial) demeure jusqu'à présent le concours. En Amérique du Nord au contraire, la discipline est enseignée dans les écoles de bibliothéconomie et des sciences de l'information. Cela répond à une vision d'« archivistique intégrée », selon la quelle les services des archives ne s'occupent pas exclusivement de documents d'intérêt historique, mais de tout document produit par une organisation ayant une valeur administrative, légale ou financière [1, p. 22-3].

### **1.3 La structuration du milieu documentaire**

Après la Deuxième Guerre Mondiale et jusqu'au milieu des années 1970, la documentation connaît une période très riche et féconde. D'après Arlette Boulogne, ce développement est marqué par trois phénomènes majeurs : l'explosion documentaire des années soixante, l'entrée de l'informatique dans les milieux documentaires et enfin la prise de conscience de l'importance vitale de l'information dans tous les secteurs [2, p. 405].

#### **1.3.1 Grands et petits centres**

À la suite du développement exponentiel de la recherche scientifique, la masse documentaire s'accroît considérablement et change de nature, car aux ouvrages s'ajoutent les revues, de plus en plus nombreuses, et la littérature grise (*preprints* de congrès,

colloques ou séminaires, projets d'articles, documents internes etc.). Pour répondre aux nouvelles demandes de références bibliographiques très pointues et à l'exigence de rapidité, on voit apparaître des grands centres, intitulés « service de documentation » ou « service de la documentation » ou « secteur documentation », tels que l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE). Parallèlement, de nombreuses unités documentaires, généralement de petite taille, voient le jour : dans les secteurs syndical, social, associatif, juridique, commercial, auprès des professions libérales, et dans l'enseignement secondaire ; dans les centres de recherche et développement ; enfin, dans les institutions publiques, comme c'est le cas du centre qui a été l'objet de notre étude, créé en 1958.

Le travail du documentaliste se précise : du traitement bibliothéconomique, on passe au traitement bibliographique puis à un traitement de l'information documentaire de plus en plus adaptée aux besoins des utilisateurs. Les activités des centres de documentation se structurent autour de trois fonctions – entrée, traitement et sortie – qui constituent ce que l'on appelle la chaîne documentaire [16, p. 16]. La chaîne documentaire est l'ensemble d'opérations successives, articulées entre elles, qui permettent d'acquérir, de traiter et de diffuser l'information. Seules les opérations de diffusion de l'information sont visibles aux yeux de l'utilisateur final. Le système est circulaire, car il prévoit un contrôle à la fois de son fonctionnement et de la satisfaction des ses utilisateurs, qui permet de compléter et d'orienter l'information recueillie suite à l'analyse des besoins (voir la figure 2).

Les petits centres peuvent s'appuyer sur le travail des gros centres : récupération de fiches, exploitation des bulletins, diffusion de profils bibliographiques, diffusion des articles photocopiés. On assiste en quelque sorte à une amorce de décentralisation, avec la diffusion de produits documentaires. Cette démarche s'oppose à la recherche centralisée obligatoire jusqu'ici (l'utilisateur doit se déplacer pour consulter). Le documentaliste s'attache à l'exploitation scientifique des contenus des documents, à la mise au point d'outils de recherche documentaire performants, à la diffusion sélective de l'information, pour un public dont il connaît les besoins en matière d'information [2, p. 406-7].

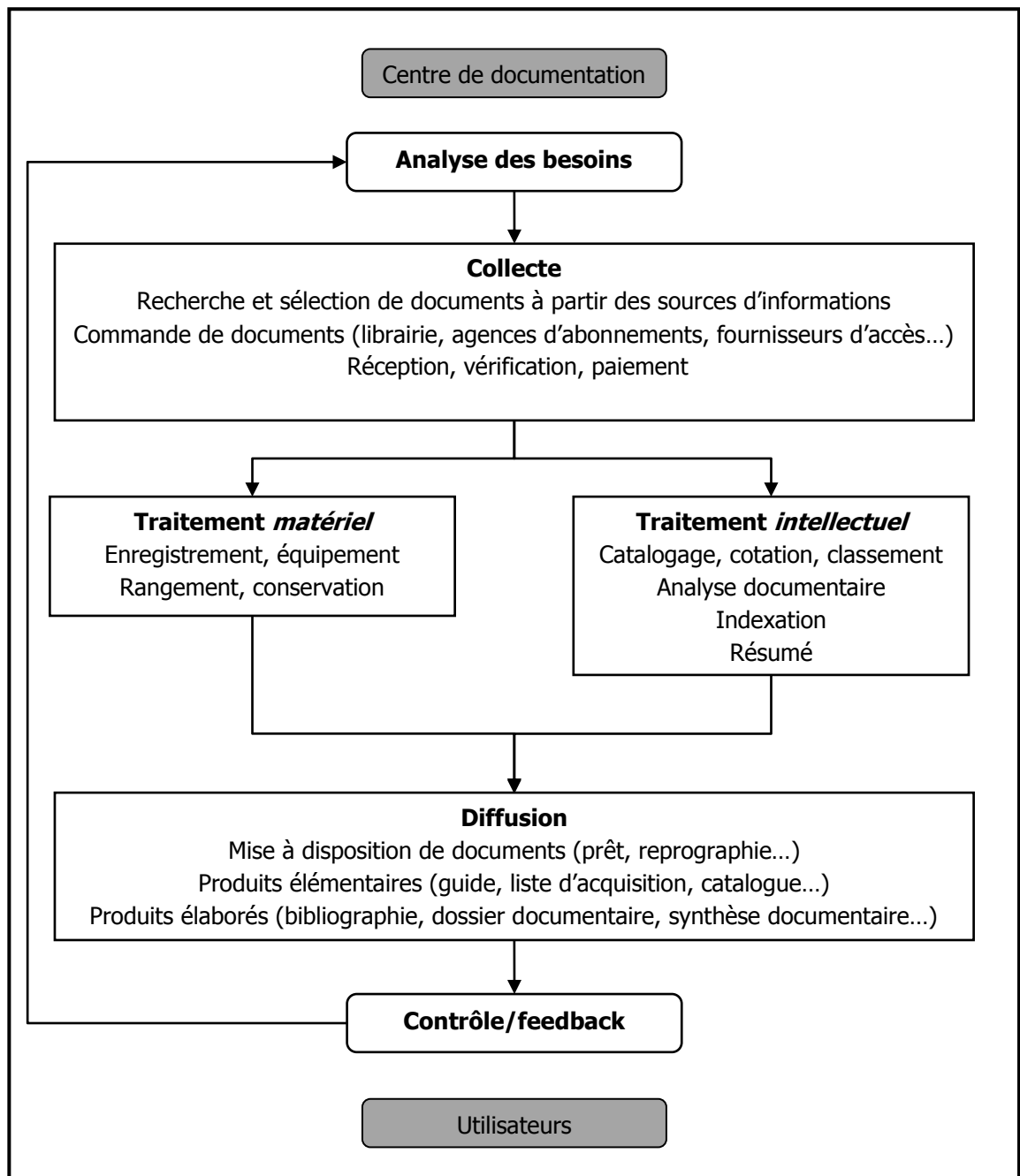


Figure 2. Chaîne documentaire

Cette évolution conduit à une fracture de plus en plus prononcée avec la profession de bibliothécaire, plus traditionnellement dédiée à la gestion et à la communication des collections documentaires, et avec celle d'archiviste, en charge de la conservation des documents anciens. La mise en avant de l'information (le contenu), plutôt que de l'objet (le support), souligne la dimension économique de l'activité de documentation et trouve sa justification dans le cadre d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée. L'accent mis sur la valeur ajoutée et le service rendu à l'organisation induit une culture professionnelle sensiblement différente des autres familles professionnelles [1, p. 27]: cette situation mène, d'une part, à la constitution, en 1963, d'une association regroupant la nouvelle famille

professionnelle, l'Association française des documentalistes et bibliothécaires spécialisés (ADBS) ; d'autre part, à la création d'une école nationale de la documentation, l'Institut national des techniques documentaires (INTD) dirigé par Suzanne Briet, suivie par d'autres filières et diplômes spécifiques en documentation. C'est d'ailleurs à cette époque qu'apparaît l'expression « sciences de l'information », en tant que discipline au sein des sciences sociales, qui en France reçoit une dénomination officielle, les Sciences de l'information et de la communication (SIC) [14, p. 42-3].

### **1.3.2 Automatisation et normalisation**

La croissance de la masse de documents à traiter et la nécessité d'un traitement détaillé obligent à l'utilisation d'une « mécanisation », c'est-à-dire une automatisation des tâches d'enregistrement et de recherche des données, via de moyens mécaniques. Cette opération sera faite d'abord avec des systèmes préinformatiques, puis à partir de 1965 avec les ordinateurs, qui se diffusent d'abord dans les gros centres de documentation ; le mot informatisation apparaît à cette époque. Les documentalistes des années soixante-dix essaient d'utiliser les nouveaux moyens offerts par l'informatique pour résoudre leurs problèmes d'accès rapide et multicritère aux informations [2, p. 410]. Ils développent les aspects techniques de la documentation et essaient d'intégrer dans leurs tâches l'ensemble des apports des nouveaux moyens de traitement de l'information.

L'utilisation des ordinateurs jointe à l'explosion documentaire obligent le milieu professionnel à travailler davantage sur la question de la normalisation. Règles communes de description de documents, langages de classification documentaires, et méthodes d'analyse et de traitement informatique permettant l'échange des données sont les trois axes de travail aux niveaux national et international. On voit ainsi apparaître en France l'ISBN (*International Standard Book Number*), numéro international normalisé des monographies, suivi par l'ISSN (*International Standard Serial Number*) pour les publications en série. Une norme internationale de description bibliographique, l'ISBD (*International Standard Bibliographic Description*) voit le jour, transposée en France par l'Association française de normalisation (AFNOR). En peu d'années la normalisation internationale est créée et permet de travailler en véritable coopération nationale et internationale. Outre l'activité de normalisation des méthodologies, commence une réflexion sur les langages documentaires en relation avec la création des réseaux documentaires et l'utilisation de moyens automatiques pour le traitement de documents. Cette intense activité concerne principalement le travail des documentalistes et des bibliothécaires, désireux d'améliorer le traitement des fonds et leur modalités d'accès à travers l'utilisation des nouvelles technologies [2, p. 412].

### **1.3.3 La documentation pour tous**

Dans les années soixante on assiste à une prise de conscience de la part des acteurs de la vie économique et sociale du pays, et également que des pouvoirs publics, quant à la place grandissante de la documentation et au rôle des professionnels. La création de la Commission de coordination de la documentation administrative (CCDA) en 1971 s'inscrit dans ce contexte. La commission a pour mission d'étudier les moyens d'améliorer le travail de documentation des administrations publiques et de coordonner les activités de production et de diffusion de documents administratifs. La place de la documentation s'accroît aussi dans le milieu scolaire. L'accent y est mis sur le rôle du document dans les méthodes pédagogiques et l'intégration de la recherche documentaire dans les programmes. La structuration et l'organisation des bibliothèques centres documentaires (BCD) des écoles primaires et des centres de documentation et d'information (CDI) des collèges et lycées se précisent, même si le manque de moyens et la difficile reconnaissance du rôle des professeurs documentalistes ralentissent le développement de ces structures [2, p. 414].

La reconnaissance de la place de la documentation dans toutes les activités pose aussi le problème de sa fonction sociale. La documentation est perçue dans l'esprit du temps comme le moyen de renouveler l'approche du savoir, et de contribuer ainsi à réduire les inégalités persistantes entre classes sociales. Le rôle du documentaliste est alors fondamental, puisque il est appelé à répandre l'esprit de recherche documentaire, à améliorer la communication entre les personnes et les groupes humains, et à susciter la participation [2, p. 414]. Même si la documentation est un besoin reconnu, le repérage des documents pertinents, puis l'accès à ces documents – qui commence à se décentraliser – et leur utilisation restent un problème majeur pour les utilisateurs. Pour essayer d'y remédier, on commence à proposer des formations et des outils de recherche. Ceux-ci sont de plus en plus adaptés en fonction des besoins, qui sont en cours d'évolution, vers une demande d'informations directement utilisables dans la vie personnelle et professionnelle. Dans ce cadre, on assiste à la naissance de centres de documentation et information dans des secteurs professionnels divers, ouverts au grand public. L'administration met aussi en place divers services d'information à destination du grand public, comme le Centre de documentation information jeunesse (CIDJ), le Service d'information et de diffusion auprès du Premier ministre (SID) et la Commission d'accès aux documents administratifs (CADA) [2, p. 415]. L'arrivée de la micro-informatique et de la télématique fera de l'utilisateur final un enjeu essentiel pour les professionnels et les pouvoirs publics.

## **1.4 L'irruption des technologies**

La deuxième moitié des années soixante-dix est marquée par l'irruption des technologies, la micro-informatique d'une part et les réseaux de télécommunications de l'autre, qui modifient profondément la fonction documentaire classique et le travail des professionnels. Cette



innovation « est vécue par ses protagonistes comme une aventure, formidable ou désastreuse selon les points de vue et les histoires particulières, mais inéluctable ». [13, p. 501].

#### **1.4.1 Des réseaux pour l'IST**

Dans un contexte de prise de conscience générale du rôle de l'information dans la société, cette période voit le développement d'une politique publique en matière d'information scientifique et technique : le Bureau national d'informations scientifiques et techniques (BNIST) est créé en 1973 à l'initiative conjointe du ministère de l'Industrie et du secrétariat d'État à la Recherche, le premier d'une longue série d'IST. Le terme « IST » (pour information scientifique et technique) remplace de façon emblématique celui de documentation, marquant l'importance pour les pouvoirs publics de l'information scientifique pour le développement industriel, ainsi que la technicité croissante du traitement de l'information [13, p. 502]. On voit ainsi apparaître les premières grandes banques de données bibliographiques, telles que Francis et Pascal. Dans un premier temps, seules les structures de grande taille vont mettre en ligne leur fichiers puis, dans le courant des années quatre-vingts, l'explosion du Vidéotex permettra à tous de produire des services d'information. L'interrogation de ces réservoirs documentaires se fait de manière décentralisée en différé, d'abord via un réseau expérimental de télécommunications, Cyclades [11, p. 619], puis à partir de 1979 via le réseau national Transpac.

Parallèlement, des centres serveurs, le premier étant Questel, voient le jour, pour faciliter l'interrogation des ces banques de données ; le coût du service est indépendant de la distance (on paie au volume de l'information transportée). Le terme de serveur désigne à la fois la machine sur la quelle tournent les fichiers et l'ensemble des services rendus à l'utilisateur (information sur le contenu, formation aux procédures d'interrogation, gestion des contrats). L'intervention de ces nouveaux acteurs modifie la relation producteur-utilisateur qui existait entre les centres de documentation, tantôt producteurs, tantôt utilisateurs des mêmes banques de données, notamment dans le cadre d'une production en réseau. Chaque partenaire va dorénavant se recentrer sur une fonction spécifique, de production, d'édition ou de commercialisation [11, p. 619].

L'accès en ligne transforme l'activité des centres de documentation, qui recentrent leur travail sur la gestion et l'acquisition des ressources. Ces changements commencent à susciter des inquiétudes parmi les professionnels, qui s'interrogent sur leur fonction dès lors que les utilisateurs obtiendront directement leurs références. Pourtant, les centres de documentation demeurent les principaux utilisateurs de banques de données, dans la mesure où l'utilisateur final les interroge rarement seul, par méconnaissance du contenu, des procédures d'accès et du complexe système d'interrogation. Cette configuration

restreinte est remise en cause par l'ouverture en 1985 du Kiosque télématique Télétel, qui permet un élargissement du public grâce à la suppression du mot de passe, à la souplesse du mode d'accès (paiement à la durée sur la facture téléphonique) et à la facilité des interfaces. L'ouverture des kiosques amène à la création de nouveaux services conçus pour répondre aux besoins des organisations, et de nouveaux acteurs investissent dans l'information en ligne (prestataires et sociétés de services entre autres). La télématique, incluant les banques de données scientifiques et les services vidéotex, donne la possibilité d'accéder à des sources d'information jusqu'ici inconnues, même si l'information est devenue payante [11, p. 620].

#### **1.4.2 L'informatisation de la société**

Après la mise en réseau, la deuxième caractéristique marquant cette période est la diffusion de la micro-informatique, à partir du début des années 1980. On assiste à une informatisation progressive des centres de documentation via la diffusion de terminaux informatiques (les Minitels, permettant la connexion au service de Vidéotex Télétel) . Cela entraîne une amélioration des outils documentaires, une intensification des initiatives de coopération et un développement des compétences nouvelles. La micro-informatique permet d'automatiser les fichiers documentaires, d'accéder aux banques de données externes, de dématérialiser les documents. Des solutions sont cherchées pour améliorer l'accès aux documents primaires : la fin des années 1980 voit ainsi la naissance des systèmes de gestion électronique de documents (GED), intégrant les références des documents et leur texte intégral numérisé.

Ces évolutions sur le plan technique sont indissociables de l'évolution de la fonction information dans la vie économique et sociale du pays. Un plan ayant pour objectif la pénétration de l'informatique dans l'ensemble des activités du pays est élaboré. Il comprend d'une part une incitation générale à l'utilisation des nouveaux outils et de l'autre un soutien à la filière électronique [13, p. 503]. En 1978, dans le rapport Nora-Minc sur l'informatisation de la société, apparaît l'expression « société de l'information ». L'information est désormais un bien dans le sens économique du terme, elle a un coût et elle circule. Elle n'est plus seulement au service de la science, mais elle devient aussi un instrument de gestion [14, p. 42].

Ce changement d'optique investit aussi le terrain des bibliothèques, avec la création en 1982 d'une direction des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique (BDMIST). L'irruption de l'informatique dans le fonctionnement des bibliothèques conduit à un nouveau questionnement sur la profession et à un retour aux débats qui avaient conduit à la séparation entre bibliothèques et documentation dès 1940. Dans la presse professionnelle on peut ainsi trouver les réflexions suivantes : « les nouvelles technologies

vont permettre de transmettre à distance et instantanément l'IST. Les possibilités de communication presque immédiate concourent à la mise en place d'un vaste système d'information interactif et interdisciplinaire, dans lequel le support papier aura un rôle très secondaire. Les bibliothécaires doivent se préparer à voir évoluer leur fonction de celle de "gardien du coffre" à celle de "consultant en information", dans un système qui ne rendra plus nécessaire les "stockages intermédiaires" entre émetteurs et destinataires de l'information » [13, p. 505]. Le centre est déplacé du support au contenu, ce qui constituait précisément la spécificité des documentalistes par rapport aux autres familles professionnelles. Mais on assiste en quelques années à un nouveau tournant, marqué par la décision de créer une Très Grande Bibliothèque rassemblant tous les aspects des technologies modernes. La question de l'avenir des bibliothèques semble décidée : les enjeux principaux deviennent la gestion des établissements et la mise en ligne des catalogues sous forme d'OPAC, ou encore l'amélioration de la coopération par la récupération des notices ou la mise en commun des catalogues [13, p. 508].

### **1.4.3 L'éclatement de la fonction**

Les évolutions techniques changent en profondeur la vie des organisations sur plusieurs fronts. Les besoins en matière d'information augmentent et se diversifient de plus en plus : il ne s'agit plus seulement d'une information scientifique et technique mais aussi d'une information de nature commerciale, juridique, conjoncturelle etc. Les canaux et les circuits informels se multiplient sans cesse. La production d'informations internes tend à s'accroître et de nouveaux enjeux documentaires apparaissent, en ce qui concerne notamment la documentation technique (informations sur le processus de fabrication d'un produit), la documentation produit (modes d'emploi des produits achetés), la documentation qualité (procédures permettant de garantir la qualité des produits) [19]. Les documents conservés dans les archives commencent à être considérées comme une masse d'informations vivantes qu'il devient impératif de bien gérer. Par conséquent, la fonction information-documentation connaît un véritable éclatement et au sein d'une même organisation se créent plusieurs services de documentation. Des fonds d'information plus ou moins connus du centre de documentation central se constituent au sein des départements, dont s'occupent les employés ou les secrétaires, ce qui accroît la dispersion et conduit parfois à un gaspillage des ressources [11, p. 623]. Des nouvelles fonctions sont développées, notamment la veille : encore mal définie et très peu formalisée, elle est souvent remplie par des ingénieurs, sans que les documentalistes y soient systématiquement associés.

Maintenir une gestion éclatée de l'information peut aboutir à une véritable concurrence interne entre des fonctions très proches au détriment de l'ensemble. Une vision globale devient nécessaire et c'est dans ce contexte que commence à se développer le concept de

management de l'information. Celui-ci n'est plus l'apanage d'une seule fonction : qu'il s'agisse des réseaux techniques, de l'exploitation des contenus ou des flux, il y a désormais cohabitation, regroupement et partage, entre des formations et des cultures différentes, avec l'objectif commun de rationaliser le travail interne de l'organisation pour accroître son efficacité [11, p. 625]. On assiste donc à un double mouvement : d'une part, la dimension informationnelle se répartit parmi tous les acteurs de l'organisation ; d'autre part, le besoin de capitalisation et les nouveaux modes de management entraînent un changement de comportement des différents acteurs, les incitant au partage de l'information et facilitant le passage à une organisation « apprenante ». L'intégration généralisée de la dimension informationnelle dans chaque activité, la mutation du rôle du personnel d'encadrement et le développement progressif de l'autonomie informationnelle de chacun des acteurs évoluant vers une prise en charge répartie de l'information, sont autant des facteurs qui, aux yeux des professionnels des années 1990, constituent un processus irréversible au sein des organisations [15, p. 298].

#### **1.4.4 Quelle appellation pour quel métier ?**

La diversification et l'éclatement de la fonction, l'essaimage vers des nouveaux partenaires de tâches et de méthodes qui étaient spécifiques au milieu documentaire engendrent beaucoup d'inquiétudes chez les professionnels, qui peinent à trouver leur place dans ce nouveau contexte. Certains d'entre eux saisissent rapidement les nouveaux enjeux et essaient de relever le défi : cela requiert des nouvelles compétences techniques mais aussi une capacité d'analyse de l'environnement et un positionnement transversal. D'autres se retranchent dans l'activité documentaire classique – gestion exclusive de la documentation externe – et abandonnent *de facto* un champ d'activité à d'autres professions qui s'emparent des nouvelles fonctions. Cependant, la responsabilité n'est pas entièrement endossable aux documentalistes, mais aussi une incapacité des organisations de comprendre les nouveaux enjeux et agir en conséquence. Le nouvel état d'esprit requiert en effet une interdisciplinarité et une souplesse entre fonctions et services, qui va parfois à contre-courant des habitudes traditionnelles des entreprises, souvent organisées de façon étanche, et où chaque unité est soucieuse de maintenir ses prérogatives.

Ces tensions se retrouvent dans les débats concernant l'appellation de la profession. Déjà au début des années 1980 Jean Meyriat, alors président de l'ADBS, propose de remplacer le terme de documentaliste par celui d'« informatiste » ou spécialiste de l'information. Cette réflexion aboutit à un changement du nom de l'association en 1993, qui conserve son sigle, mais s'intitule désormais « Associations des professionnels de l'information et de la documentation ». L'idée est de revaloriser la profession en soulignant que l'objet du travail du documentaliste n'est pas le document, simple support, mais l'information qu'il véhicule. Cette décision n'est pas saluée à l'unanimité, car certains professionnels craignent que la

nouvelle appellation ne risque encore plus de diluer l'image véhiculée. Ainsi, selon Frochot<sup>11</sup>, revendiquer le qualificatif de professionnels de l'information revient à introduire une confusion entre une profession jusque-là bien identifiée et les professions voisines (bibliothécaires et archivistes en premier lieu, mais aussi journalistes, services de communication, éditeurs, et même informaticiens) et à nier sa spécificité [18]. Cependant, la combinaison de deux termes, information et documentation, permet de bien saisir la complémentarité de deux concepts (tels qu'ils ont été on définis en début du chapitre). Laurent Bernat<sup>12</sup> va même plus loin en dénommant le secteur d'activité I.-D (ou I&D, ID, pour information-documentation), car il y existe une vraie unité conceptuelle entre les deux notions et par conséquent tout professionnel doit être à la fois un professionnel de l'information et du document [15, p. 272]. Au-delà de la question du nom, il est certain que le métier de documentaliste se diversifie et s'enrichit – une étude réalisé en 1987 dénombre cinq cents dénominations différentes du métier [14, p. 21]. L'arrivée Internet dans la deuxième moitié des années 1990 accentue ces tendances en remettant ultérieurement en cause les repères et frontières traditionnelles de la profession.

## **1.5 L'arrivée d'Internet**

Vers le milieu des années 1990, l'émergence d'une société de l'information basée sur le développement exponentiel des usages d'Internet et des réseaux électroniques ainsi que sur le développement des NTIC et la généralisation du document numérique, marque une nouvelle rupture dans le monde de la documentation. Sans revenir sur l'histoire connue d'Internet, nous présentons les principales évolutions au cours des quinze dernières années de la fonction information-documentation dans les organisations, les pratiques info-documentaires et le positionnement des professionnels.

### **1.5.1 Le changement des pratiques**

La popularisation d'Internet, d'abord par le biais des messageries puis du *World Wide Web* fait basculer les pratiques de la majorité de la population. La mutation est massive et brutale, car elle concerne autant les pratiques de lecture, de visionnement et de recherche de l'information, que les médias eux-mêmes. Ceux-ci passent tous au numérique et sont rendus accessibles par divers appareils (ordinateur personnel, baladeur numérique, téléphone cellulaire, tablette, etc.) reliés au réseau [1, p. 167]. En l'espace d'une décennie, on connaît une évolution spectaculaire des services proposés via Internet. Du « web de documents », désignant la période de développement des sites Internet et intranet

---

<sup>11</sup> Didier Frochot est juriste, formateur et consultant indépendant en droit de l'information, e-réputation, veille stratégique et autres domaines dans le champ de l'information-documentation.

<sup>12</sup> Laurent Bernat a obtenu le diplôme de l'INTD en 1994 ; son mémoire est intitulé « Pour en finir avec la crise d'identité des documentalistes ! » (Mémoire INTD n° 24-03). Une synthèse de son travail est disponible dans un article de Documentaliste-Sciences de l'information paru en 1995 [15, p. 270-282].

d'entreprise, des premiers grands portails thématiques et sites fédérateurs et des moteurs de recherche, on passe au «web social», caractérisé par une forte implication des utilisateurs dans la création et la diffusion de l'information, à travers des pratiques telles que les forums de discussion, les blogs et les réseaux sociaux. Actuellement on assiste à une nouvelle étape de développement avec le « web sémantique », ensemble des technologies permettant d'interpréter automatiquement l'information disponible sur le web, dans le but de rendre les données plus facilement exploitables par l'utilisateur.

Ces évolutions changent radicalement le rapport à l'information, tant au niveau des organisations qu'au niveau de la société entière. L'utilisateur se fait de plus en plus autonome et semble s'émanciper de la médiation documentaire classique. Selon Accart, les nouveaux besoins des utilisateurs peuvent se résumer en cinq points : 1) une permanence et une rapidité d'accès à l'information, 2) une information sélectionnée, 3) l'accès au document primaire et à son contenu, 4) des sources d'information multiples, 5) une plus grande interactivité [14, p. 50-1]. Ces besoins découlent des infinies possibilités offertes par le web, océan de réseaux non tributaires du temps ou de la distance, mettant à disposition de l'utilisateur l'information qu'il désire, au moment où il le souhaite et quel que soit le lieu où il se trouve ; et en même temps ils influencent ses évolutions, dans un mouvement circulaire. Les sources info-documentaires numériques ne font que croître tant quantitativement que qualitativement :

- Sites ou listes de sites (favoris), répertoires en ligne, guides d'orientation, portails, FAQ, historiques d'échanges.
- Sites web, par milliers, devenant de véritables centrales d'information-documentation et donnant accès à des ressources qui auparavant restaient plutôt muettes (universités, instituts divers, associations, entreprises, établissements publics et parapublics, etc.).
- Bases de données spécialisées accessibles en ligne.
- Périodiques disponibles en version électronique, en plus ou à la place de la version papier.
- Rapports de littérature grise, thèses et mémoires, études accessibles sur des plateformes dédiées, actes de congrès.
- Production incessante et collective des forums électroniques spécialisées, blogs, wiki, réseaux sociaux.
- Textes produits sur les messageries électroniques.
- Images et documents multimédias à foison, liés aux documents textuels.
- Livres électroniques, etc. [22, p. 54-5]

Au même temps, l'évolution des technologies oblige l'utilisateur à adapter sans cesse ses pratiques. Les équipements sont de plus en plus transportables, rapides, puissants, polyvalents, accessibles et faciles d'utilisation. D'importants progrès technologiques se succédant avec une grande rapidité, la situation est fortement instable.

### **1.5.2 Crise de la profession**

La révolution du « numérique en réseau » conduit à une nouvelle remise en cause des professionnels de l'I&D. Entre, d'une part, des sources d'information de plus en plus ouvertes, mondiales, et surabondantes, et, d'autre part, des utilisateurs de plus en plus autonomes dans leurs pratiques, la médiation professionnelle est sérieusement questionnée. Puisque l'utilisateur a directement accès à l'information dont il a besoin, et qu'il peut diffuser lui-même l'information qu'il produit, qu'apporte réellement la médiation ? Comment les professionnels peuvent-ils justifier leur place, leur rôle, leur utilité ? [22, p. 49, 59].

Ces questionnements omniprésents dans le débat des professionnels ces dernières années se reflètent dans la précarisation des centres de documentation et la dilution de la fonction information-documentation au sein des organisations. Les enquêtes convergent vers une forte atomisation et une exaspération de la tendance déjà observée pendant les années 1990. La fonction n'est plus centralisée, mais elle est absorbée par d'autres services « informavores » : communication, marketing, RH... ; et elle est parfois externalisée, comme beaucoup d'activités qui ne sont pas forcément perçues comme entrant dans la chaîne de valeur des organisations [21, p. 21, 27]. Plus même, dans certaines organisations la fonction semble ne pas exister : ainsi, selon l'étude de terrain de Histen Riller<sup>13</sup> de 2010, 35% des grandes entreprises françaises déclarent ne pas (ou plus) avoir de fonction I&D, tout au moins en tant que structure identifiée. Dans les organisations qui se passent de la fonction, la solution adoptée est alors de s'appuyer sur un dispositif technique (type intranet), disposant de nombreux outils facilitant l'accès à l'information de la part des utilisateurs. Dans cette démarche, les professionnels de l'I&D ne sont pas présents, et sont souvent remplacés par ceux de la communication [21, p. 36-9].

Le problème tant de la visibilité que de la lisibilité de la profession demeure : l'image de la profession est encore obsolète aux yeux de certains dirigeants mais, d'autre part, il est difficile de constituer un pôle d'influence auprès des décideurs dans la mesure où l'on peine à chiffrer ce que représentent les activités de l'info-doc dans les organisations, quelles compétences sont mobilisées ou mobilisables, quels acteurs sont effectivement impliqués, etc. [21, p. 24]. Loïc Lebigre<sup>14</sup>, coordinateur de l'enquête métiers salaires 2010 réalisée par

---

<sup>13</sup> Histen Riller est un cabinet proposant des nombreuses prestations, notamment de veille technologique, commerciale et stratégique.

<sup>14</sup> Linguiste de formation et diplômé de l'INTD, Loïc Lebigre est responsable de la Formation continue de l'ADBS.

l'ADBS [20], montre les limites de la vision « métier » qui domine les représentations emploi-compétences, à la fois à l'extérieur de la profession et en externe. Cette représentation nuit à l'expression précise des fonctions et des compétences. Traditionnellement, la représentation « emploi-compétences » de ce champ professionnel se distribue autour de fonctions spécialisées issues du triptyque documentation-archives-bibliothèques, d'une part, et de celles de la veille et de l'intelligence économique, d'autre part. Mais aujourd'hui d'autres fonctions enrichissent ce panel de base : fonctions éditoriales ou de communication issues du Web, ainsi que des fonctions métier ayant une composante plus ou moins prononcée en I&D [21, 23-4]. La nouvelle cartographie des métiers élaborée par l'ADBS en 2013<sup>15</sup> [20, p. 33], illustre non seulement la segmentation et la spécialisation des périmètres fonctionnels mais aussi la forte interaction entre les différentes sphères d'activité. Chaque pôle est ainsi composé d'un certain nombre de noms de métiers ou d'activités spécialisées, reliés à d'autres métiers connexes, destinataires ou partie prenante des activités de chacun des pôles (une version simplifiée de la carte est proposée en figure 3). On assiste donc à une situation paradoxale : d'un côté l'apparition des nouveaux métiers et la conséquente amplification des marchés professionnels constituent une réelle opportunité d'essor et de reconnaissance pour les professionnels ; de l'autre, le paysage extrêmement disparate, aux frontières instables et changeantes, ne favorise pas l'émergence d'une fonction information-documentation transversale reconnue par les décideurs.

---

<sup>15</sup> Également disponible sur le site de l'ADBS, à l'adresse suivante : <[http://www.adbs.fr/html/observatoire/carte\\_metiers\\_ADBS.pdf#KLINK](http://www.adbs.fr/html/observatoire/carte_metiers_ADBS.pdf#KLINK)> [consulté le 15 octobre 2013].



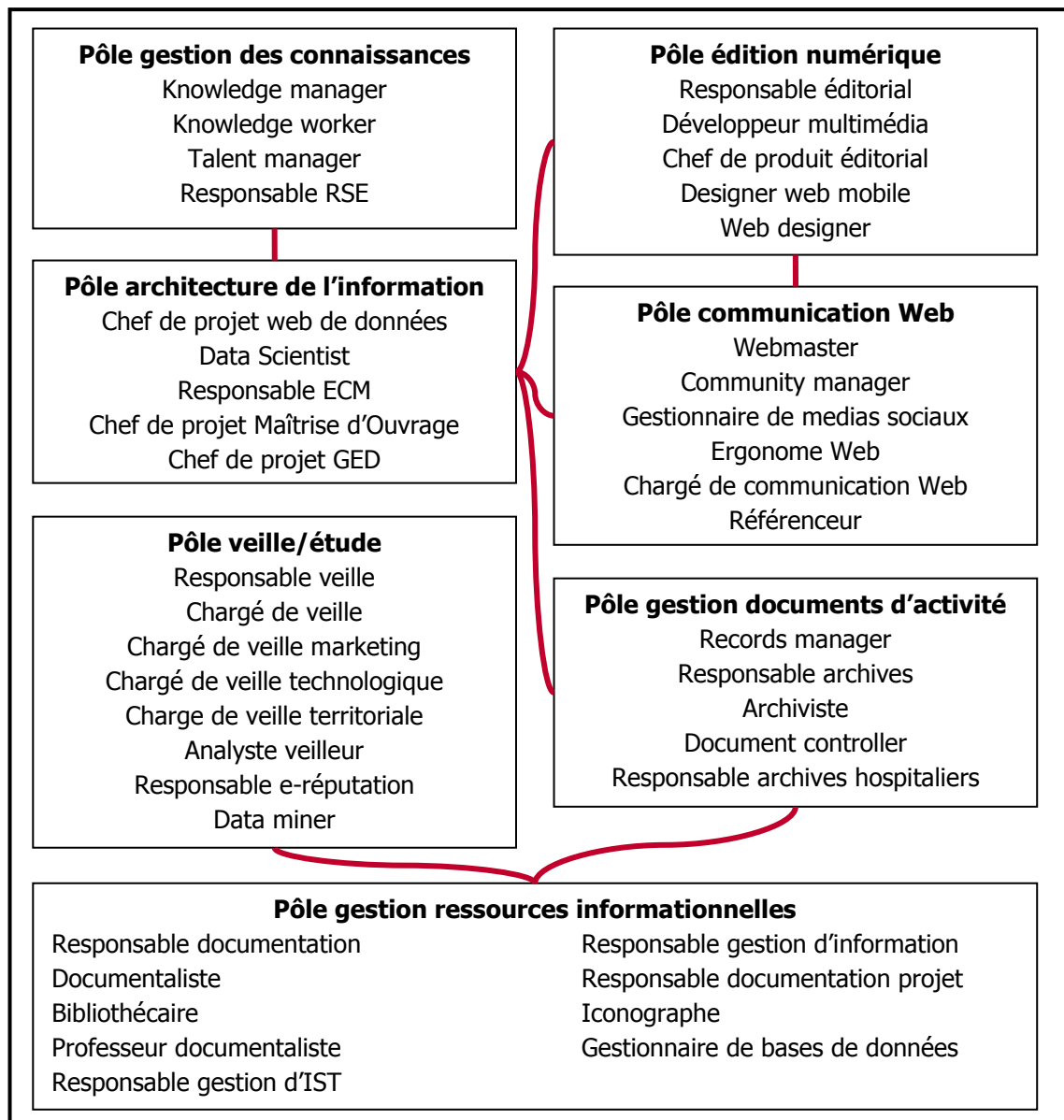


Figure 3. Pôles et métiers de l'information-documentation en 2013

### 1.5.3 Un rôle stratégique

Le discours relatif à la crise de la profession doit être relativisé car on observe également des tendances plutôt favorables. Dans l'enquête ADBS 2010, la moitié des répondants font du manque de reconnaissance le premier facteur d'insatisfaction. Mais les deux-tiers considèrent que leur métier est reconnu dans leur organisation, grâce à l'attribution de missions plus nombreuses, plus variées, apportant plus de valeur ajoutée, en somme plus stratégiques [20]. Cela est sans doute à relier à la place que le management de l'information acquiert de manière croissante dans les organisations. L'information générée ou reçue par les organisations est en effet de plus en plus considérée comme une ressource essentielle, qui doit être gérée au même titre que les ressources humaines, matérielles ou financières. Le concept de gestion stratégique de l'information se développe au sein des organisations,

avec l'inclusion de la veille stratégique et de la gestion des connaissances. La première consiste en un processus à valeur ajoutée de collecte, transmission et diffusion d'informations externes à l'entreprise, pour produire de la connaissance dite d'action, permettant la prise de décision. La deuxième est un cadre de référence qui vise la création, le partage, l'utilisation et le transfert des connaissances de l'organisation, notamment les connaissances non codifiées (jugements, décisions, actions, savoirs) afin de créer de la valeur pour l'environnement interne et externe de l'organisation [1, chap. 5]. Ces développements se sont accélérés avec l'arrivée d'Internet et l'évolution rapide des NTIC, qui fonctionnent comme des catalyseurs majeurs des transformations en cours.

La mise en place d'un management de l'information est toutefois loin d'être généralisée : comme nous l'avons vu précédemment, dans de nombreuses organisations la fonction information-documentation est encore envisagée comme un centre de coût ou un service auxiliaire, ayant exclusivement un rôle de support. Outre les facteurs décrits précédemment, on doit également évoquer l'absence de volonté de la part des cadres dirigeants d'investir dans les ressources humaines et financières nécessaires. De manière quasi-générale, les organisations investissent massivement dans les technologies de l'information et sous-investissent de façon chronique dans la gestion des processus informationnels. Elles négligent également le besoin de développer et de promouvoir une culture et des comportements informationnels qui soutiennent l'utilisation efficace de l'information. Ce sous-financement a de nombreuses répercussions négatives et coûteuses : la « réinvention de la roue », la prise de mauvaises décisions, l'inadaptation des produits et des services, l'accès difficile à l'information existante, la surcharge ou l'appauvrissement de l'information et sa mauvaise transmission, la « main droite ne sait pas ce que fait la main gauche », etc. [1, p. 199].

Les problématiques, enjeux et facteurs d'évolution décrits sont très bien illustrés par le cas qui a été objet de l'étude. Nous allons le présenter dans le chapitre suivant.

## 2 Le contexte de l'étude

---

### 2.1 L'institution

#### 2.1.1 Présentation et histoire

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) est une institution de la République française. C'est une assemblée constitutionnelle consultative, composée de représentants de la vie économique et sociale du pays. Il exerce une fonction de conseil auprès du Gouvernement, de l'Assemblée Nationale et du Sénat, dans le cadre du processus législatif (voir l'annexe 1).

Le CESE est principalement investi de cinq missions<sup>16</sup>:

- Conseiller le Gouvernement et le Parlement et participer à l'élaboration de la politique économique, sociale et environnementale.
- Favoriser, à travers sa composition, le dialogue entre les catégories socioprofessionnelles dont les préoccupations se rapprochent dans l'élaboration de propositions d'intérêt général.
- Contribuer à l'évaluation des politiques publiques à caractère économique, social et environnemental.
- Promouvoir un dialogue constructif et une coopération avec les assemblées consultatives créées auprès des collectivités territoriales et auprès de ses homologues européens et étrangers.
- Contribuer à l'information des citoyens.

Le CESE est créé en 1925 sous le nom de Conseil national économique. Il est alors composé de 47 membres (syndicalistes ouvriers, patronaux, agricoles, membres d'associations) et siège dans une aile du Palais Royal ; ses attributions sont strictement consultatives. Son existence, initialement décidée par un décret, fait l'objet d'une loi en 1936. Supprimé par le régime de Vichy, il est restauré à nouveau en 1946 par la Constitution de la IV<sup>e</sup> République, sous le nom de Conseil économique. Les 164 membres (réduits à 148 en 1951), dont beaucoup appartiennent alors aux syndicats des travailleurs, sont chargés d'examiner les projets et propositions de lois relevant de sa compétence<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> CESE. Découvrir le CESE. Le CESE en bref. <<http://www.lecese.fr/sites/default/files/Le-CESE-en-bref-18-09-2011.pdf>> [consulté le 28 août 2013].

<sup>17</sup> CESE. Découvrir le CESE. Historique. <<http://www.lecese.fr/decouvrir-cese/historique>> [consulté le 28 août 2013].

En 1958, le Conseil est à nouveau inscrit dans la Constitution de la V<sup>e</sup> République (titre X, devenu après la révision de 1993 le titre XI)<sup>18</sup>, sous le nom de Conseil économique et social (CES). La réorganisation des pouvoirs entraîne son rapprochement du pouvoir exécutif et des membres directement nommés par celui-ci entrent dans sa composition. Le Conseil est installé dans un nouveau lieu, le Palais d'Iéna.

En 1969, un texte est soumis à référendum, proposant entre autre la fusion du Sénat et du CES. Le projet de réforme est présenté par Charles de Gaulle, qui prône depuis 1946 la transformation de la deuxième chambre en sénat professionnel, mêlant représentation des territoires et acteurs économiques et sociaux. La réponse étant négative lors du vote (ce qui provoque la démission du général de Gaulle) le CES se maintient. Les réformes ultérieures sont longtemps très circonscrites et touchent à des points précis de sa composition.

En 2008, une réforme plus substantielle est mise en place, et inscrite dans la loi constitutionnelle du 23 juillet 2008<sup>19</sup>. Le Conseil change de nom pour manifester sa nouvelle compétence environnementale ; sa composition est fixée à 233 membres. Enfin, la loi organique du 28 juin 2010<sup>20</sup> renferme des nouvelles mesures, parmi lesquelles la possibilité d'être saisi par pétition citoyenne et le regroupement des membres en trois pôles.

## **2.1.2 Composition**

### **2.1.2.1 Les conseillers et les personnalités associées**

Les 233 conseillers sont désignés comme suit<sup>21</sup> : 140 membres au titre de la vie économique et du dialogue social ; 60 membres au titre de la cohésion sociale et territoriale et de la vie associative ; 33 membres au titre de la protection de la nature et de l'environnement. Ils sont nommés pour cinq ans et ne peuvent accomplir plus de deux mandats consécutifs. Ils doivent être âgés au minimum de 18 ans et appartenir depuis au moins deux ans à la catégorie qu'ils représentent ; pour les représentants de chaque organisation, pour les désignations des personnalités qualifiées, la parité homme-femme doit être respectée.

Au sein des trois pôles, les conseillers se réunissent en dix-huit groupes selon leur appartenance socioprofessionnelle, aucun groupe ne pouvant comprendre moins de trois

---

<sup>18</sup> LEGIFRANCE. Constitution du 4 octobre 1958 (JORF n° 0238 du 5 octobre 1958, p. 9151). <[http://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Constitution/Constitution-du-4-octobre1958#ancree2178\\_0\\_12](http://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Constitution/Constitution-du-4-octobre1958#ancree2178_0_12)> [consulté le 28 août 2013].

<sup>19</sup> LEGIFRANCE. Loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la V<sup>e</sup> République. <<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019237256art.32-36>> [consulté le 1 septembre 2013].

<sup>20</sup> LEGIFRANCE. Loi organique n° 2010-704 du 28 juin 2010 relative au Conseil économique, social et environnemental. <<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022402454&dateTexte=&categorieLien=id>> [consulté le 1 septembre 2013].

<sup>21</sup> CESE. Découvrir le CESE. Le CESE en bref. <<http://www.lecese.fr/sites/default/files/Le-CESE-en-bref-18-09-2011.pdf>> [consulté le 28 août 2013]

membres (voir le tableau 1). Les groupes sont le lieu où les conseillers peuvent exprimer leur solidarité fondée sur une affinité d'idées et d'intérêts, et définir le point de vue collectif qui sera exprimé dans les travaux du Conseil. Sous réserve que leur effectif le leur permette, les groupes s'efforcent d'être représentés au sein de chaque formation de travail (voir le point 2.1.2.3) ou, à tout le moins, au sein des formations de travail dont le champ de compétences correspond le plus à leurs préoccupations.

<b>Groupes</b>	<b>Nombre de conseillers</b>
Agriculture	22
Artisanat	11
Associations	8
CFDT	17
CFE-CGC	7
CFTC	6
CGT	17
CGT-FO	17
Coopération	6
Entreprises	28
Environnement et nature	14
Mutualité	5
Organisations étudiantes et mouvements de jeunesse	4
Outre-mer	12
Personnalités qualifiées	38
Professions libérales	4
UNAF	10
UNSA	3

Tableau 1. Répartition des conseillers au sein des groupes

Le Gouvernement peut appeler à siéger en formation de travail, pour une période et une mission déterminées, des personnalités choisies en raison de leur compétence et de leur expérience professionnelle. Au nombre de 72, elles sont chargées d'enrichir par leur expertise les travaux des formations.

#### **2.1.2.2 Le Bureau et le Président**

Organe collégial de direction, le Bureau assure le fonctionnement régulier des travaux du Conseil. Il est composé du Président et de dix-huit membres, élus au scrutin secret par l'ensemble des conseillers réunis en assemblée plénière.

Le Président définit avec le Bureau les grandes orientations stratégiques et les axes de développement du Conseil. Il convoque le Bureau dont il préside les réunions et fixe l'ordre du jour ; il convoque et préside les assemblées plénières. Parmi les dix-huit membres du Bureau (un siège par groupe), six sont vice-présidents, deux exercent les fonctions de questeur, quatre sont secrétaires. Les questeurs assurent, avec le Président, la préparation et l'exécution du budget. Depuis 2010, le Conseil a un nouveau Président.

### 2.1.2.3 Les formations de travail

Les conseillers se répartissent en neuf sections, chacune ayant plusieurs champs de compétences, définis par décret<sup>22</sup> (voir le tableau 2). À ces sections s'ajoutent trois délégations, créées pour l'étude de problématiques spécifiques et contribuant aux travaux des sections. Ainsi, le Conseil compte un total de douze formations de travail.

Formation	Champs de compétences
<b>Sections</b>	
Section des affaires sociales et de la santé	Démographie, famille, protection sociale, santé et établissements de soins, prévention, perte d'autonomie, solidarité, action sociale, exclusion
Section du travail et de l'emploi	Relations de travail, politique de l'emploi, organisation, contenu et qualité du travail, mobilité, conditions de travail et droits des travailleurs salariés et non salariés, formation professionnelle et tout au long de la vie
Section de l'aménagement durable des territoires	Décentralisation, développement régional, planification et organisation territoriales, développement local et aménagement du territoire, urbanisme et logement, équipements collectifs, transports, communications, tourisme

<sup>22</sup> LEGIFRANCE. Décret n° 84-822 du 6 septembre 1984 relatif à l'organisation du Conseil économique, social et environnemental. <<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000328137>> [consulté le 1 septembre 2013].

Formation	Champs de compétences
Section de l'économie et des finances	Politiques économiques et financières, répartition et évolution du revenu national, information économique et financière, questions relatives à l'épargne et au crédit, aux systèmes bancaire et d'assurances, aux finances publiques et à la fiscalité
Section des affaires européennes et internationales	Coopération et aide au développement, questions bilatérales et multilatérales, relations internationales, questions migratoires, questions européennes et relations avec les institutions internationales et l'Union européenne, francophonie
Section de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation	Agriculture, monde rural, économie sociale agricole, pêche maritime et aquaculture, forêt et bois, sécurité et indépendance alimentaires, industries agroalimentaires et productions agricoles non alimentaires
Section de l'environnement	Protection et valorisation de l'environnement, changement climatique, biodiversité, mer et océans, transition énergétique, prévention, gestion et réparation des risques environnementaux, qualité de l'habitat
Section de l'éducation, de la culture et de la communication	Formation initiale, orientation et insertion des jeunes, enseignement supérieur et recherche, citoyenneté, accès aux droits, société de l'information et diffusion des savoirs, activités culturelles, sportives et de loisirs
Section des activités économiques	Matières premières, énergies, industrie, commerce, artisanat, services, économie sociale, production et consommation, protection des consommateurs, recherche et développement, innovation technologique, compétitivité

Formation	Champs de compétences
<b>Délégations</b>	
Délégation à l'Outre-mer	Sujets d'ordre économique, social et environnemental dans les collectivités d'Outre-mer, prise en compte des caractéristiques, contraintes et intérêts des collectivités dans les travaux du CESE
Délégation à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques	Évaluation des politiques publiques, défis économiques, sociaux et environnementaux du futur
Délégation aux droits des femmes et à l'égalité	Droit des femmes, égalité des chances entre hommes et femmes, prise en compte du genre dans les travaux du CESE

Tableau 2. Champs de compétences des formations de travail

Chaque formation compte entre vingt-sept et trente membres. Des commissions temporaires peuvent être créées au sein du Conseil pour l'étude de problèmes particuliers ou de questions dépassant le champ de compétences d'une section. Chaque formation est administrée par un secrétariat composé par un administrateur, un administrateur adjoint et un secrétaire : ce sont des agents de la fonction publique d'État rattachés à la direction des services législatifs et économiques.

#### **2.1.2.4 Le secrétariat général et les quatre directions**

Le secrétariat général assure le bon fonctionnement de l'institution ; il est responsable de quatre directions dont dépendent différents services, qui ont fonction de support au travail de l'assemblée (voir l'organigramme en annexe 2). La direction des services législatifs et économiques aide à l'organisation et à la bonne conduite des travaux réalisés par les membres du Conseil. En font notamment partie les agents qui administrent les formations de travail. La direction des relations internationales coordonne et organise les manifestations et les déplacements à caractère international et elle est en charge de l'accueil des délégations étrangères. La direction de la communication organise et met en œuvre la promotion des travaux et des missions du Conseil. Enfin la direction des services administratifs et financiers assure le bon fonctionnement de l'institution à travers des services support tels que la logistique et la sécurité. L'ensemble des directions et services compte environ 145 agents.

La nouvelle Secrétaire générale, arrivée au courant de l'année 2012, a engagé un vaste chantier de réorganisation interne de l'ensemble des services. Cette réorganisation s'inscrit dans la réflexion engagée en 2010, et porte également sur l'évolution de l'organisation



administrative de l'institution. Encouragée par la révision constitutionnelle de 2008, réformant les conditions de fonctionnement et la composition de membres du Conseil, cette réflexion avait pour but l'intégration des nouvelles missions confiées à l'assemblée et celles des nouvelles attentes, particulièrement en matière de réactivité et de communication autour des travaux du Conseil. Les propositions faites à cette époque avaient uniquement mené à des aboutissements partiels (dont le plus important fut la création d'une direction de la communication). Les chantiers de réorganisation actuels s'articulent autour de plusieurs axes : définition d'un nouvel organigramme, modification du système de calcul du temps de travail des agents (avec l'introduction du pointage horaire) et mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, à travers une redéfinition des fiches de poste.

### **2.1.3 Mode de fonctionnement**

Le CESE donne son avis sur les projets de loi, d'ordonnance ou de décret ainsi que sur les propositions de loi qui lui sont soumis. Son avis est obligatoire pour les projets de loi de plan et ceux de loi de programmation à caractère économique, social ou environnemental. Le Conseil peut être saisi de plusieurs façons : par le Premier ministre (saisine gouvernementale), par le Président de l'Assemblée Nationale, par le Président du Sénat (saisine parlementaire) ou directement par les citoyens, par l'intermédiaire d'une pétition. Il peut également se saisir lui-même des sujets entrant dans les domaines de sa compétence et attirer ainsi l'attention du Gouvernement et du Parlement sur les réformes qui lui paraissent nécessaires (autosaisine).

Chaque saisine est validée par le Bureau, puis elle est attribuée à une des formations de travail, selon le thème de la saisine et les champs de compétence de chaque formation. La formation désigne parmi ses membres un ou plus rapporteurs, qui ont en charge la rédaction du texte de la saisine. Suite aux réunions et à l'audition des personnalités compétentes, la formation prépare un projet de texte. Plusieurs types de documents peuvent être produits :

- Un avis, présentant les propositions concrètes qui seront adressées aux décideurs politiques.
- Un avis étayé d'un rapport, dressant un bilan exhaustif du sujet traité.
- Une étude, destinée à dresser un premier bilan sur une thématique et ne donnant pas lieu à la formulation de propositions et à un vote en plénière.

Les projets d'avis issus du travail des formations sont présentés par le(s) rapporteurs en assemblée plénière, qui réunit les conseillers tous les quinze jours. Les conseillers, par groupe d'appartenance, déterminent leur position, font des déclarations au nom des intérêts qu'ils représentent et votent pour ou contre le projet ou s'abstiennent. S'il est adopté, le texte définitif de l'avis est alors publié, avec ses éventuels amendements, au Journal Officiel.

## **2.2 La fonction documentaire au sein du Conseil**

En considération de la nature du travail de l'Institution, les besoins des membres et du personnel en information de nature politique, économique, sociale et environnementale sont très importants. Pour y répondre, le Conseil s'est doté au fil du temps de plusieurs dispositifs info-documentaires, dont le plus important est le centre des ressources documentaires. Nous allons présenter l'histoire et l'évolution du centre, l'articulation avec les autres dispositifs et les problématiques auxquelles il est confronté.

### **2.2.1 Deux services complémentaires**

Un service interne de la documentation est créé au Conseil en 1958, pour répondre aux besoins spécifiques des membres du Conseil dans le cadre de la préparation des rapports et avis. Le travail du centre se concentre alors sur l'interrogation des bases de données scientifiques et le dépouillement des revues et périodiques. Le service travaille en étroite collaboration avec le service de la bibliothèque, gérant une collection spécialisée dans les domaines de compétence de l'assemblée, comprenant des textes parlementaires et officiels, des monographies et une vaste collection de revues et périodiques. Le périmètre d'action des deux services concerne donc exclusivement la documentation externe, la gestion de la documentation interne étant confiée aux secrétaires de chaque service.

En 1996, on décide de réunir les deux services sous le nom de centre de ressources documentaires (CRD dorénavant). Les effectifs du nouveau service sont alors de sept personnes. La réunification répond au souhait général exprimé par les utilisateurs de n'avoir plus à s'adresser qu'un seul interlocuteur quel que soit le type de demande. La mission principale dévolue au nouveau centre reste celle de répondre aux besoins de documentation des membres et du personnel du Conseil – principalement les conseillers et les équipes d'administration des formations de travail – en priorité en lien avec les travaux de saisines. Le centre est aussi ouvert à des visiteurs extérieurs, notamment étudiants et chercheurs, qui viennent consulter les ressources du fonds, surtout les dossiers documentaires papier.

Au moment de la fusion de deux services, un groupe de travail est chargé d'engager une réflexion portant sur la modernisation du centre, en particulier en ce qui concerne l'informatisation (le service possédait jusqu'alors un unique minitel, utilisé pour l'interrogation de plusieurs bases de données). Une série d'actions à court, moyen et long terme sont proposées. Elles s'inscrivent dans la même ligne que les recommandations émises par la CCDA (qui sera toutefois supprimée en 1998<sup>23</sup>). Les principaux points évoqués concernent la formation des agents en place aux nouvelles technologies de l'information, l'instauration d'une politique de réseau documentaire, la normalisation en matière de

---

<sup>23</sup> Florence WILHELM. La suppression de la CCDA. <<http://www.adbs.fr/la-suppression-de-la-ccda-13424.htm?RH=REVUE>> [consulté le 20 octobre 2013].

catalogage et d'échange de données. Seule une partie des actions est mise en œuvre, principalement à cause d'un manque de volonté de la part de la direction d'allouer les ressources nécessaires.

### **2.2.2 Informatisation et déclin progressif**

En 2003, la décision est prise d'informatiser le centre ; une étude est alors confiée à un consultant externe. L'étude préconise une réorganisation en profondeur du service, avec notamment une reprise du fonds documentaire existant, la mise en place d'un système de veille et le recrutement de deux professionnels de l'information-documentation. Mais la direction se démontre une nouvelle fois réticente à investir les ressources nécessaires. Finalement, faute d'avoir pu recruter les profils nécessaires, la décision est prise de faire appel à l'assistance d'un cabinet de conseil, pour permettre à l'équipe, constituée à l'époque de cinq agents, de démarrer le travail d'informatisation dans des bonnes conditions.

Malgré l'acquisition d'un logiciel documentaire et l'intégration des nouvelles technologies dans les méthodes de travail des agents, la situation du centre dégrade rapidement, en concomitance avec l'essor d'Internet et des nouvelles technologies, qui rendent les membres et les agents du Conseil de plus en plus autonomes vis-à-vis du centre. La fréquentation du CRD baisse fortement, du fait d'une désaffection des usagers habituels et de l'absence d'adhésion de nouveaux publics. L'offre de produits et de services n'est pas mise en adéquation avec les nouveaux besoins : certains ont été maintenus avec très peu de changements, d'autres ont été supprimés à défaut de moyens. Plusieurs responsables se succèdent rapidement à la tête du centre<sup>24</sup>, ce qui rend malaisée la cohérence et la continuité des projets. De plus, le manque de professionnels de l'information-documentation ne permet pas la mise en place d'une stratégie et d'une action de sensibilisation auprès du secrétariat général, quant à l'importance de la fonction documentaire au sein de l'institution.

### **2.2.3 Un positionnement et des missions brouillés**

En 2008, le centre est rattaché à un autre service, celui de la communication institutionnelle et des publications (SCIP), en charge de la communication externe et de l'édition des travaux du Conseil. Ce rattachement montre bien la place déclinante du CRD dans l'organigramme. Son positionnement et ses missions ne sont plus clairement définies. Les effectifs restreints ne permettent plus l'accueil du public externe, et le public interne est désormais limité à quelques membres des équipes administratives de formations de travail, et, plus rarement, aux conseillers.

Lors de la réflexion sur l'évolution de l'organisation interne des services engagée en 2010, la question de la survie du centre est ouvertement posée. Le discours tenu est toutefois peu

---

<sup>24</sup> Depuis la fusion avec le service de la bibliothèque en 1996 et jusqu'à aujourd'hui, six responsables se sont succédés à la direction du CRD.

clair : si d'un côté « l'accès internet disponible sur chacun des postes de travail ne justifie plus comme auparavant un accès centralisé à l'information via un centre de ressources documentaires »<sup>25</sup>, de l'autre, l'utilité du centre est réaffirmée, en ce qui concerne la gestion du fonds, les recherches pointues et spécifiques « justifiant d'un accès au réseau des autres centres documentaires », la veille législative et documentaire et le suivi des avis. Finalement, le recrutement d'un professionnel de haut niveau est préconisé, mais n'aura pas de suite.

Avec le renouvellement de l'assemblée, le centre connaît une nouvelle restructuration. La communication devient une direction à part entière et le service des publications est transformé en service édition et documentation (SED), englobant la documentation. Le nouveau service recouvre ainsi quatre pôles d'activité<sup>26</sup> :

- L'édition, qui a en charge la publication des documents des assemblées plénières et éditions diverses.
- Le service de l'Assemblée plénière, qui s'occupe des scrutins, des comptes-rendus intégraux des séances, et de l'organisation pratique des assemblées plénières.
- Le service des visites.
- Le centre de ressources documentaires.

Les effectifs sont encore réduits, jusqu'à arriver à la composition actuelle : trois agents, dont deux documentalistes et une secrétaire, et le chef du service édition et documentation et un autre agent du service, qui assurent une partie des activités du centre.

Un énième groupe de réflexion (voir le tableau 3 pour la liste complète) est formé en 2011, sans qu'aucune décision concrète ne soit prise.

---

<sup>25</sup> Rapport Mission Organisation, 3 septembre 2010 (communication interne).

<sup>26</sup> Organigramme du service, maj-juin 2012 (communication interne).

<b>Année</b>	<b>Projet</b>	<b>Documents produits</b>
1996	Groupe de travail sur la modernisation du Centre de Ressources Documentaires	Rapport à Monsieur le Secrétaire Général, 25 juillet 1996
2003	Étude du Centre de Ressources Documentaires en vue de l'informatisation	Kynos Sarl, Étude de reprise de l'existant pour le Centre de Ressources documentaires – Rapport n° 4 ; L'organisation du travail au CRD : situation actuelle et préconisations, Évolution des compétences et des fiches de poste – Rapport n° 5, 12 mai 2003
2004	Démarche d'informatisation du Centre de ressources documentaires	Doc & CO, Proposition de services, 6 juillet 2004
2005	Projet Pascall	Notes de Béatrice Prévot-Chassery
2010	Mission Organisation	Rapport du 3 septembre 2010
2011	Groupe de réflexion Bibliothèque/Documentation	Notes du groupe de réflexion

Tableau 3. Travaux précédents portant sur la réorganisation du CRD

La situation actuelle appelle à une remise en question des missions, de positionnement et de l'avenir du centre. Ce questionnement doit être inscrit dans une démarche plus globale, prenant en compte la dimension organisationnelle, comme nous verrons dans le chapitre suivant.

## 3 Une problématique organisationnelle

---

### 3.1 Une multitude d'approches

Comment approcher la problématique du repositionnement du CRD et, plus globalement, de la fonction documentaire au sein du Conseil ? Plusieurs approches ont été développées par les professionnels au fil des années, correspondant à des visions différentes de la manière d'intégrer la fonction documentaire au sein des organisations :

- Une approche technique, consistant à privilégier les apports technologiques aux différentes tâches documentaires ou les techniques documentaires aux prestations. Cette approche s'est révélée dangereuse, car elle a amenée les professionnels à faire « de la technique pour la technique », en perdant de vue la finalité de la documentation, c'est-à-dire le service à l'utilisateur.
- Une approche produit (dérivée de l'approche technique), consistant à élaborer des produits qui découlent naturellement des techniques de traitement employées. Comme la précédente, cette approche donne la priorité au fonctionnement du service de documentation et elle a donc été dépassée en faveur d'autres approches orientées vers l'utilisateur.
- Une approche service, ou approche marketing, qui depuis les années 1990 a massivement pénétré les services de documentation, notamment grâce aux travaux de Jean-Michel Salaün<sup>27</sup> et Eric Sutter<sup>28</sup> [46] [47]. Cette approche place l'utilisateur au centre des préoccupations du service de documentation : à travers l'étude des attentes, l'analyse des besoins, l'étude des usages et l'évaluation de la satisfaction, on adapte l'offre de services en essayant le plus possible d'anticiper les demandes, dans une logique de prestation. Cette approche s'est révélée et se révèle toujours fructueuse, mais elle est moins indiquée dans les contextes où il est nécessaire de repenser entièrement les objectifs.
- Une approche économique, qui a peu à peu investi les milieux documentaires en concomitance avec la rationalisation croissante des organisations [48]. Elle situe le service de documentation dans une logique de marché, en se préoccupant du budget du service de documentation (budget de fonctionnement et budget d'investissement), du suivi budgétaire, du calcul des coûts des prestations.
- Une approche qualité, apparue à la fin des années 90, s'appliquant aussi bien à la qualité de l'information qu'à celle des services et des prestations [49]. L'objectif est

---

<sup>27</sup> Jean-Michel Salaün est professeur à l'École Normale Supérieure (ENS) de Lyon. Il est auteur de nombreux ouvrages en information-documentation.

<sup>28</sup> Eric Sutter est consultant au Bureau Van Dijk et il a écrit plusieurs ouvrages sur le management de l'information.

de satisfaire les utilisateurs au moindre coût. Pour ce faire, on met en place des méthodes d'évaluation (du système documentaire, des professionnels, de la satisfaction des utilisateurs etc.). Cette démarche est également liée aux processus de qualification [32, p. 36-7].

Nous avons vu dans le premier chapitre que plusieurs facteurs d'évolution – notamment l'intégration de la dimension informationnelle dans les activités des personnes et l'autonomie croissante des utilisateurs en matière d'information – engendrent une transformation continue des processus informationnels au sein des organisations. Par conséquent, privilégier exclusivement l'une des approches précédentes en gommant les autres dimensions est une vision réductionniste de la situation et est un frein non seulement à l'insertion de la fonction documentaire dans l'organisation, mais également à l'usage qu'elle pourrait en faire. Il est donc nécessaire de faire appel à une approche globale, de type stratégique et organisationnel, qui intègre l'ensemble des aspects [32, p. 37].

### **3.2 L'information comme pivot de l'activité de l'organisation**

L'approche organisationnelle, qui constitue d'ailleurs un des fondements du management de l'information (tel que nous l'avons décrit dans le premier chapitre), place au centre l'activité de l'organisation et son lien étroit avec l'information. L'activité d'une organisation est première car c'est elle qui justifie et oriente l'existence de l'organisation et sa vie quotidienne. Elle se découpe en activités multiples, chacune d'elles activant des processus et des tâches concrètes qui sont réalisés par des individus [26, p. 27]. Dans ce sens, sociologie des organisations et sociologie du travail apportent plusieurs axes de réflexion. Ces disciplines considèrent l'individu en situation de travail comme immergé au cœur d'une dynamique sociale. Il est déterminé par un contexte organisationnel et par la prescription du contenu de son travail dans une logique d'efficacité. Il est aussi inséré dans une dynamique d'acteurs produite par les différentes relations qu'il entretient avec d'autres individus ou collectifs. Cette dynamique sociale de l'action collective se réalise dans un cadre de règles et procédures, de consignes, et d'informations, qui structurent et fixent le contexte de son action [25, p. 42].

Pour réduire l'ignorance qu'il a du fonctionnement des autres et son incertitude quant aux conséquences de leur action sur la sienne, chaque individu mène une intense activité d'information, et de ce fait entretient un rapport permanent et particulier avec elle. Brigitte Guyot souligne comme le terme d'« intercompréhension » rend bien compte de cette intense activité de coordination, d'action commune, qui peut se résumer en « informer », « s'informer » et « gérer » cette information [26, p. 27]. Il y a ainsi une relation triangulaire qui s'instaure entre l'homme, l'action et l'information, et qui rend compte de l'intense

dynamique de l'information au sein d'une organisation. Ces deux plans, celui de l'activité et celui de l'information sont indissociables et demandent d'être étudiés en parallèle.

L'information peut être donc considéré comme le pivot de l'organisation. Selon l'approche systémique, le système d'information est l'interface entre le système de décision (pilotage) qui conçoit, qui décide et qui coordonne les actions, et le système opérant (opérationnel), constitué de ceux qui organisent les actions quotidiennes [24, p. 48]. Son rôle est de capter les informations pertinentes pour l'organisation, traiter et mémoriser les informations externes et internes ; assurer la circulation de l'information remontante et descendante dans l'entreprise ; diffuser les informations concernant l'organisation vers l'environnement [32, p. 23]. Voir le schéma ci-dessous [14, p. 126] :

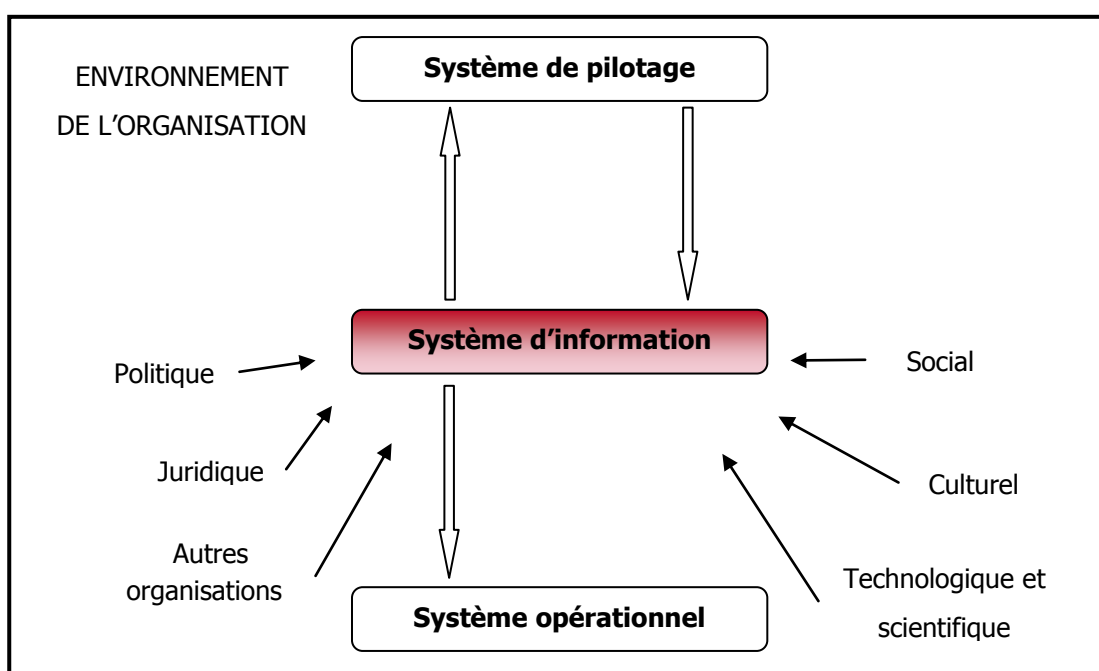


Figure 4. Place du système d'information dans l'organisation

Dans cette optique, l'information a un rôle stratégique fondamental, car elle constitue à la fois un facteur de décision, de mémorisation – des valeurs et des normes développées par l'organisation – et d'anticipation, les expériences passées étant réinjectés dans des nouveaux projets. « L'information forme l'organisation qui elle-même l'informe, la forme, dans une interaction réciproque » [24, p. 49].

### 3.3 Changement informationnel et changement organisationnel

#### 3.3.1 Des typologies de changement

L'information est donc le pivot de l'action de l'organisation et dans le même temps, en est le levier de changement, car elle lui permet d'évoluer de façon dynamique et permanente. La réflexion sur les changements à opérer en matière de dispositifs info-documentaires doit en



ce sens s'accompagner d'une analyse des modèles d'appréhension du changement organisationnel et cela, en prenant en compte les spécificités structurelles, culturelles, sociales, managériales, stratégiques. Le changement organisationnel a produit beaucoup de littérature académique et professionnelle, réunie sous le mot générique de « gestion » ou de « conduite de changement ». Il peut être défini comme un processus qui fait passer une organisation d'un état actuel vers un état futur ; et il concerne la logique d'adaptation de l'organisation au regard aussi bien de son environnement que d'elle même [38, p. 88]. Le changement caractérise ainsi l'évolution des organisations par une transformation des structures internes, des pouvoirs, des pratiques, des compétences....

Une distinction est opérée par les auteurs entre les types de changements organisationnels, en fonction du rythme, de l'ampleur et de la profondeur. Le rythme se réfère aux cycles de vie, ou périodes qui traversent la vie d'une organisation. Le saut entre deux périodes correspond au changement. Certains auteurs considèrent ce saut comme le résultat d'une évolution ; le changement serait alors un phénomène graduel, progressif, fait de petites modifications cumulatives. D'autres auteurs estiment au contraire que le passage d'un stade à l'autre est le fruit d'une révolution. Selon ce courant, l'organisation connaît des longues périodes stationnaires pendant lesquelles sa configuration demeure inchangée, interrompues par des transformations brutales qui modifient le système dans sa globalité. Richard Soparnot<sup>29</sup> souligne que les points de vue semblent complémentaires, car le changement peut être à la fois incrémentiel et révolutionnaire [41, p. 32].

En ce qui concerne l'ampleur et la profondeur du changement, les auteurs distinguent entre le changement majeur ou marginal, par rapport à la situation existante ; global ou local, selon qu'il touche l'ensemble ou une partie de l'organisation. Ainsi, on met en évidence trois niveaux de changement : le niveau 0 est celui de l'immobilité et de la continuité où rien ne change ; le niveau 1 est mineur, a une finalité corrective, et permet à l'organisation de garder son équilibre ; enfin le niveau 2 est un changement majeur qui vise à transformer complètement l'entreprise, ses valeurs, ses règles et le comportement de ses salariés. On peut parler aussi de microchangement, concernant un espace restreint de l'organisation, et de macrochangement, concernant toutes ses dimensions [41, p. 33].

Un autre paramètre rentre aussi en considération, celui de l'intentionnalité du changement, qui est en fait lié à sa dimension processuelle, élément caractéristique déterminant pour évaluer la diversité des changements. On distingue ainsi plusieurs types de changement [34] [41, p. 33-4] :

---

<sup>29</sup> Richard Soparnot est professeur associé au Groupe ESCM en Sciences de gestion.

- Le changement planifié : il est programmatique (ensemble de procédures qu'il faut suivre), qu'il soit dirigé ou prescrit. L'impulsion est donnée par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et un marge de négociation faible.
- Le changement conduit : il est proposé par la direction, et les acteurs sont libres dans la définition des modalités de son déploiement. Ce changement est la résultant d'un processus d'émergence, dans lequel l'autonomie et la compétences des acteurs sont reconnues.
- Le changement spontané : il émergé de façon spontanée et est le résultat de d'initiatives locales qui peuvent rester dans des espaces organisationnels restreints ou se propager dans la globalité de l'organisation (on parle aussi de changement émergent en opposition au changement prescrit) [36].
- Le changement accompagné : les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique expérimentale, qui les amèneront à trouver par eux mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.

À partir de ces distinction, David Autissier<sup>30</sup> construit une matrice du changement intégrant également le paramètre du rythme et le niveau de participation des différentes parties prenantes [34] :

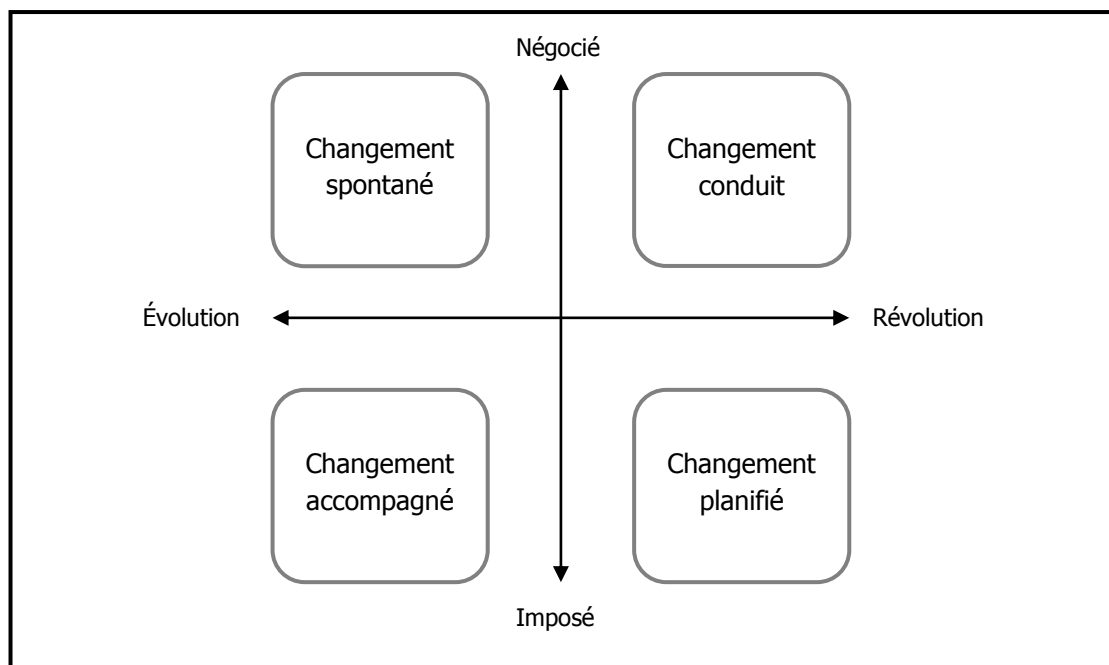


Figure 5. Matrice des typologies de changement organisationnel

<sup>30</sup> David Autissier est maître de conférences en Sciences de gestion à l'Université de Paris Est Créteil.

Ces typologies de changement permettent de distinguer des changements dont la nature, l'impact sur l'organisation et le processus varient grandement selon les modèles de gestion du changement mis en œuvre par les décideurs.

### **3.3.2 Des modèles de gestion du changement**

Les auteurs distinguent plusieurs modèles de changement qui sont en relation avec les différentes visions des organisations, telles qu'elles ont été développées par les théoriciens des organisations.

Le premier modèle est le modèle hiérarchique, correspondant à la conception classique de l'organisation développée au début du XX<sup>e</sup> siècle, selon laquelle l'organisation est une machine, fondée sur une division verticale du travail et une rigide formalisation des procédures [39, chap. 1]. Ce modèle correspond à une typologie de changement imposé et planifié, dans lequel les acteurs auraient la capacité d'agir sur l'organisation pour la transformer en suivant les consignes données par le haut. Dans cette optique, le changement est abordé comme une succession d'étapes définies au préalable, qui, si elles sont bien franchies, conduisent au succès [41, p. 35]. Les limites principales de ce modèle résident dans le fait que, d'une part, il ne considère absolument pas l'individu comme variable d'ajustements et, d'autre part, il donne un poids trop important à la technique et à la normalisation.

Le deuxième modèle est le modèle du développement organisationnel, correspondant à la vision développée par le mouvement des relations humaines, se focalisant sur l'importance de la dimension des relations interpersonnelles dans les organisations [39, chap. 2]. Ce modèle correspond à une typologie de changement accompagné, dans le quel succès du changement repose sur les mesures d'accompagnement mises en place par la direction. Le changement est alors vu comme une occasion d'améliorer la performance de l'organisation grâce à l'épanouissement des individus [41, p. 35-6]. Ce modèle s'appuie sur une vision quelque peu idéaliste, ne prenant pas en compte la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts.

Le troisième modèle est le modèle politique, correspondant à l'approche sociologique des organisations [39, chap. 4], selon laquelle l'organisation est vue comme un lieu d'appartenance et de politique, dans lequel l'acteur assure un rôle stratégique. L'adoption et l'implantation d'un changement peuvent être assimilés à un jeu de pouvoir organisationnel. Le succès du changement dépend alors de la convergence entre les stratégies des acteurs et les fins du changement, le rôle de la négociation étant fondamental. Le limite de ce modèle réside dans le fait qu'il sous-estime la dimension culturelle, c'est-à-dire l'identité des individus au travail et leur construction de valeurs.

Le quatrième modèle est le modèle psychologique, correspondant à l'approche cognitive de l'organisation, qui attribue une place centrale à l'apprentissage individuel au sein de l'apprentissage organisationnel. Selon ce modèle, le changement n'est effectif que si le processus d'apprentissage collectif permet l'élaboration et l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles [41, p. 36]. Pour assurer le succès, il faut que le changement se construise de façon progressive, par des processus d'adaptation locale et d'appropriation spontanée. Ce modèle se base sur une vision souvent technocentrée, qui prend peu en compte les rapports de pouvoir entre les acteurs.

Nous rajouterons le modèle systémique, qui considère l'organisation comme système complexe, dans laquelle le changement serait un état naturel pris dans des interactions multiples avec des environnements plus ou moins proches.

Soparnot fait une critique de ces modèles unidimensionnels qui, à son avis, donnent une vision insuffisante du processus de changement, car les différentes conceptions de l'organisation sur lesquelles ils reposent sont partielles [41, p. 36]. La réalité de l'organisation est très complexe, présente des multiples facettes, et elle requiert donc de l'analyser dans sa globalité. L'auteur montre comme les modèles multidimensionnels, tels que le modèle incrémentiel – qui met en évidence le poids du passé de l'organisation dans sa gestion du changement – et le modèle interprétatif – qui met l'accent sur l'attribution de sens accordé par les acteurs au projet de changement – arrivent à dépasser ces limites [41, p. 37]. Ces modèles permettent de tenir en compte d'un nombre plus important des facteurs par rapport aux modèles précédents : le rôle de la direction, le contenu de la réforme, l'influence des acteurs, le poids du contexte organisationnel, etc. Tous ces facteurs peuvent constituer des blocages au changement qu'il faudra prendre en compte. Pour surmonter les difficultés au changement il faudra considérer l'organisation dans son ensemble, et le changement dans sa double nature de processus et de contenu [41, p. 40].

À la lumière de ces réflexions sur le rapport indissoluble entre information, organisation, et changement, la question du repositionnement du CRD invite à questionner également la conception de l'organisation, la typologie de changement et les modèles de gestion du changement existant au sein de l'institution. Nous tenterons de répondre à ces questions à partir de l'analyse du CRD, de son public et de l'environnement dans lequel il évolue, qui est présentée dans la deuxième partie du travail.

**Deuxième partie**  
**La conduite et les résultats de**  
**l'étude**

## 4 La méthodologie

---

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la problématique organisationnelle requiert une approche systémique, permettant d'avoir une vision d'ensemble de la « situation informationnelle » de l'institution, et de regarder les liens qui existent entre acteurs, opérations, méthodes et outils. Chacun d'eux est en effet inséré dans une dynamique sociale et dans des choix organisationnels. C'est pourquoi nous avons élaboré une méthodologie combinant plusieurs approches – empruntées aux sciences sociales – avec le triple objectif de 1) évaluer le contexte informationnel 2) prendre la mesure des différents problèmes d'information 3) proposer des solutions. Nous avons travaillé plusieurs axes :

- L'observation de la structure de l'organisation et l'articulation des différents dispositifs info-documentaires.
- L'observation des relations de travail entre les agents du centre des ressources documentaires et leur environnement interne, afin d'identifier le réseau relationnel et qualifier les relations (partenariat, concurrence, subordination hiérarchique...).
- L'observation des pratiques de travail du centre, combinée à une analyse fonctionnelle des objets concrets produits, de leur processus de production et des outils utilisés pour les produire [24, p. 163].
- L'étude des besoins du public, à travers l'observation et l'enquête sur leur activité de travail, leurs pratiques informationnelles, les usages du centre de documentation et d'autres dispositifs d'information, avec leur niveau de satisfaction.

Chacun des axes à été investigué en combinant trois différentes méthodes : l'observation ethnographique, l'analyse fonctionnelle et l'entretien semi-directif, que nous allons présenter ci-après<sup>31</sup>.

### 4.1 L'observation ethnographique

#### 4.1.1 Définition

Outil privilégié de l'enquête de terrain, l'observation ethnographique peut être définie comme « pratique d'observation reposant sur l'immersion de longue durée au sein d'un milieu d'interconnaissance » [50]. Elle vise à comprendre le comportement d'une personne ou d'une communauté face à un objet ou à une situation, et à représenter sa dynamique intérieure et sa logique singulière. L'objectif n'est pas de démontrer quelque chose, mais de faire émerger du sens à partir d'une situation donnée [24, p. 158]. C'est une méthode de

---

<sup>31</sup> Ces méthodes sont employés depuis plusieurs années dans les approches marketing et analyse de la valeur appliquées aux centres de documentation et bibliothèques. Voir la bibliographie pour une liste des principaux ouvrages sur le sujet.

travail particulièrement adaptée à l'étude des rapports entre les individus et leur environnement technique et matériel. L'observation peut être participante – l'observateur regarde quelqu'un effectuer une tâche, écoute ses remarques ou lui demande d'expliquer ce qu'il est en train de faire – ou non participante.

#### **4.1.2 Mise en œuvre**

La mise en œuvre de cette méthode comporte deux volets : la construction d'un dispositif d'observation et d'un outil pour exploiter l'information recueillie.

##### **4.1.2.1 Dispositifs d'observation**

Un dispositif d'observation se construit en définissant plusieurs éléments : l'objet à regarder ; la place de l'observateur, car selon l'endroit où il se place (de près, de loin), la façon de voir les choses sera différente ; le temps d'observation (tous les jours, à certaines heures...) ; et l'outil de recueil des données. Avant la phase d'observation, une phase préalable d'immersion dans l'activité à observer est à prévoir, afin d'identifier les composantes et avoir une idée de ce qui se passe en situation normale.

Dans le cadre de notre étude, nous avons mis en place plusieurs dispositifs d'observation, concernant :

- Les rythmes de travail dans le service, les habitudes de travail des agents, leurs interactions.
- Les activités des agents, la répartition des tâches, etc.
- Les utilisateurs en situation de recherche autonome d'information : leurs parcours, leurs orientations, leurs déplacements dans l'espace, leurs comportements vis-à-vis des documentalistes, leurs hésitations, leur intérêt face aux collections [59].
- Les utilisateurs en situation de demande d'information : la démarche suivie, l'utilisation des outils, etc. Cette observation a été combinée avec l'observation de l'activité d'accueil des usagers, à la fois sur place et à distance.
- L'interaction des agents du centre avec l'environnement institutionnel, l'environnement documentaire et professionnel.

##### **4.1.2.2 Outils de recueil des données**

Les outils de recueil et d'exploitation de l'information recueillie peuvent être structurés ou non-structurés. Les premiers correspondent aux grilles d'observation. Elles peuvent être élaborées sous forme de *check-list* d'items, où sont notés les principaux points à observer dans un ordre alphabétique, et où l'observateur note ce qui se passe en réalité. Elles peuvent aussi être des grilles séquentielles, dressant les principales phases de l'activité en y associant les gestes possibles ; l'observateur coche alors ceux qu'il observe en indiquant leur succession. Les deuxièmes correspondent aux journaux de terrain, où l'on note à fur et à

mesure ce qui se passe ; le risque est toutefois de manquer quelque chose ou de ne pas noter de manière semblable une même action quand on observe plusieurs personnes. À partir des informations recueillies, on procède à l'analyse afin de dégager les comportements communs, les problèmes, etc.

Nous avons combiné des outils de recueil de données structurés et non structurés : par exemple, les interactions entre les agents du service ont été notées au fur et à mesure dans un cahier ; l'accueil sur place des usagers pour une demande de renseignement a été observé à l'aide d'une grille séquentielle (voir le tableau ci-dessous).

Étapes	Observations
Identification de la personne	
Formulation de la question	
Annotation de la question	
Questions pour comprendre et reformuler la question	
Établissement des modalités de réponse (délai, volume, forme...)	
Informations complémentaires	
Lieu et heure de l'accueil	
Durée de la séquence	

Tableau 4. Grille d'observation d'une séquence de demande de renseignement sur place

L'observation a permis également d'alimenter des tableaux de bord utiles à l'évaluation : utilisation de la base de données documentaire, nombre de demandes de recherche, nombre de prêts, etc.

#### 4.1.3 Difficultés et limites

Les difficultés principales de l'observation ethnographique résident dans la place que l'observateur va occuper, difficilement définissable à l'avance. Tout d'abord en raison de la diversité des formes ou des caractéristiques que peuvent présenter les objets observés ; ensuite, la position de l'observateur varie non seulement selon ses propriétés et dispositions personnelles, mais aussi en particulier selon trois éléments : le degré de familiarité avec le terrain investi, le degré de publicisation de son statut d'enquêteur (et d'acceptation de ce statut), le degré d'engagement par rapport à la situation observée [50].

Dans le cas de notre étude, le milieu étant peu connu, nous avons dû le découvrir, tout en familiarisant les personnes à notre présence. L'exercice a été difficile, en raison de la résistance, notamment de la part du personnel du CRD, à accueillir une « énième personne extérieure à l'institution », arrivée pour « juger leur travail et supprimer le CRD ». Les



problématiques que nous avons rencontrées s'apparent à celles qui existent dans des contextes d'organisations militantes. Celles-ci entretiennent souvent un rapport particulier aux différentes formes de surveillance qu'elles peuvent subir ou simplement redouter. Du coup, l'observateur se trouve souvent lui-même surveillé, ce qui renforce son inconfort, et parfois son désir d'offrir une contrepartie à sa présence, qui peut prendre la forme d'un engagement accru [50]. De la même manière, nous avons adopté une « posture d'engagement », tout en essayant de garder une neutralité pour mener à bien l'enquête.

## **4.2 L'analyse fonctionnelle**

### **4.2.1 Définition**

L'analyse fonctionnelle est une méthode qui consiste à rechercher et à caractériser les fonctions offertes par un produit pour satisfaire les besoins de son utilisateur. Le mot produit est pris en sens large, l'analyse pouvant viser un produit, un service, un processus, un logiciel, etc. [58, p. 3-5, 25]. Il existe deux types principaux de fonctions :

- Les fonctions de service, qui feront que le produit sera acheté par le client, car elles satisfont directement ses besoins ou désirs. On distingue les fonctions d'usages, correspondant à la destination concrète de l'objet (besoins quantitativement appréciables) et fonctions d'estime, qui expriment des besoins plus « qualitatifs », psychologiques, symboliques, sémantiques...
- Les fonctions techniques, qui permettent de relier les uns avec les autres les différents éléments du produit servant à satisfaire les besoins de l'utilisateur [48, p. 14].

L'objectif de l'analyse fonctionnelle est de repérer les éventuels problèmes et dysfonctionnements d'un produit pour pouvoir l'améliorer.

L'analyse fonctionnelle est une étape-clé de l'analyse de la valeur, même si elle peut s'effectuer dans des contextes indépendants de l'analyse de la valeur ; elle est également utilisée par le marketing [58, p. 39].

L'analyse fonctionnelle s'accompagne généralement d'une analyse des coûts directs. Le coût direct d'un produit ou d'un service correspond à la somme des dépenses engagées pour acquérir ou traiter les informations ou documents nécessaires, ainsi que les dépenses liés à la conception et la réalisation du produit/service et des ses modes d'accès aux utilisateurs, à l'exclusion des frais non liés directement – par exemple les services généraux de l'organisation qui existeraient de toute façon [48, p. 34, 50-1].

### 4.2.2 Mise en œuvre

Dans le cas d'un service d'information et documentation, l'analyse fonctionnelle porte sur l'ensemble des services et produits mis à disposition des utilisateurs. On fera la différence entre les fonctions de service principales (d'usage) – qui sont prioritaires et justifient l'existence du service – des fonctions de services secondaires et complémentaires (d'estime) [48, p. 43]. Pour identifier les fonctions relatives à un produit ou à un service, plusieurs outils peuvent être combinés :

- Recherche intuitive des fonctions.
- Étude du cycle de vie et de l'environnement.
- Analyse des séquences d'utilisation du produit/service et recherche des fonctions correspondantes à chaque séquence.
- Examen d'un produit/service de référence.
- Recensement des contraintes, si des normes ou règlements sont à respecter [58, p. 105].

Une fois les fonctions principales et secondaires de chaque produit et services repérés, l'étape suivante consiste à les ordonner et les relier les unes aux autres. Cela peut être fait à l'aide de plusieurs outils de schématisation : nous avons utilisé en particulier la méthode FAST (*Functional Analysis System Technic*), qui a pour principe de classer les fonctions en répondant aux questions « Pourquoi...comment...quand cette fonction doit-elle être remplie ? » [48, p. 55]. Les diagrammes qui en résultent sont similaires à des arbres fonctionnels, où toute fonction située à gauche d'une autre est de rang supérieur – car elle répond à la question « pourquoi ? » - et toute fonction située à droite d'une autre est de rang inférieur car elle répond à la question « comment ? ». Voir un exemple relatif à la fonction, remplie par le CRD, de « mise à disposition de l'information » en figure 6.

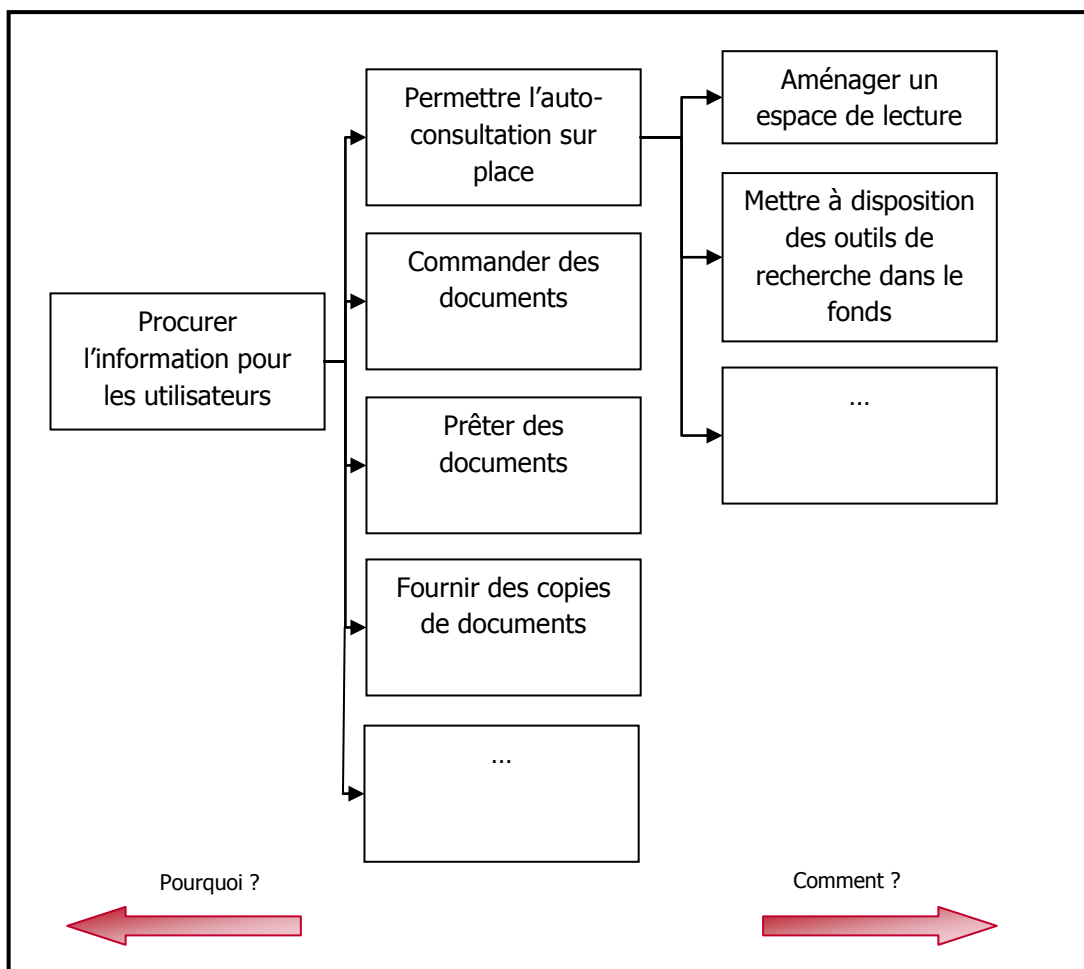


Figure 6. Exemple d'arbre fonctionnel partiel (diagramme FAST)

L'analyse fonctionnelle touche également aux processus portant à la réalisation des produits et services du centre de documentation. Pour analyser un processus, on identifie les opérations qui le composent, qu'on peut décomposer ultérieurement en séquences, puis en tâches. Pour représenter les processus on peut s'aider des diagrammes de flux, qui mettent en évidence l'enchaînement des opérations.

La représentation graphique permet d'identifier plus facilement quels sont les dysfonctionnements et problèmes à corriger.

Dans le cas de notre étude, nous avons utilisée cette méthode pour analyser, d'une part, les grandes fonction de service du CRD – suite à l'observation des relations du centre avec son environnement – et, d'autre part, le fonctionnement interne du centre pour en faire apparaître les fonctions techniques, notamment :

- Les processus de gestion du fonds documentaire (ouvrages, revues et périodiques, quotidiens et hebdomadaires, documentation officielle, etc.).
- Le processus d'alimentation de la base de données documentaire.
- Les processus de production et des diffusion des produits documentaires.

- Les produits documentaires diffusés : catalogue, bibliographie, dossiers documentaires,
- Les processus de veille et de recherche documentaire.
- Les outils employés dans la production du service : la base de données documentaire, le plan de classement, le catalogue, les bureaux électroniques des agents du service, etc.

Nous avons aussi réalisé une analyse fonctionnelle du site Internet et intranet, qui est actuellement le dispositif principal de gestion de l'information au sein du Conseil.

### **4.2.3 Difficultés et limites**

Comme souligne Eric Sutter « très peu de structures de documentation disposent d'outils statistiques, de mesures, de comptabilité leur permettant de cerner la réalité quotidienne de leurs pratiques » [48, p. 115]. Cette difficulté d'obtenir l'information utile a été expérimentée dans la conduite de notre étude. À titre d'exemple, dans l'analyse fonctionnelle du service de recherche documentaire, il a été impossible de calculer le nombre de demandes reçues ou d'analyser le type de demandes en profondeur, car les documentalistes ne notent pas systématiquement les recherches. Les données recueillies ne sont donc pas exhaustives.

## **4.3 L'entretien semi-directif**

### **4.3.1 Définition**

L'entretien semi-directif est une méthode d'enquête qualitative qui permet de « vérifier des hypothèses et d'illustrer des théories en apportant un réservoir d'opinions et d'anecdotes » [52, p. 12]. Elle vise à recueillir des témoignages détaillés et individualisés pour comprendre non seulement les pratiques des personnes enquêtées, mais également les mécanismes de leur opinion, les raisons de leurs pratiques et leur façon d'appréhender l'environnement. Dans ce sens, l'analyse du discours est essentiel, tant sur le fond (l'argumentation) que sur la forme (le vocabulaire employé), car il est révélateur de la mentalité de la personne interrogée [59]. L'entretien permet ainsi d'entrer dans le champ des représentations sociales. À travers la formalisation et la collecte de données, l'enquêteur constitue un corpus homogène rendant possible une étude comparative des entretiens [52, p. 12]. Cette méthode a été utilisée pour l'analyse du public du CRD, réel et potentiel.

### **4.3.2 Mise en œuvre**

La mise en œuvre de la méthode qualitative se déroule en quatre étapes : l'échantillonnage des personnes à interviewer, la rédaction du guide d'entretien, le déroulement des entretiens et l'analyse des données recueillies.

#### 4.3.2.1 Échantillonnage

L'échantillonnage repose sur le principe selon lequel « les différentes variables attachées à une unité qui se situe dans la moyenne d'une population pour un certain nombre de variables importantes est également peu différente de la moyenne de cette population en ce qui concerne les autres variables » [52, p. 13]. Ainsi, l'échantillonnage permet d'obtenir des résultats valables pour l'ensemble de la population, même si l'échantillon n'est pas représentatif en termes statistiques. L'objectif est de s'assurer de la variété des personnes interrogés de telle sorte qu'aucune situation importante ne soit omise lors du choix des interviewés.

Dans notre cas d'étude, l'échantillonnage a été fait à partir d'une répartition du public en catégories. Ce type d'échantillonnage, s'inspirant de la méthode des quotas, présente l'avantage de pouvoir remplacer une personne qui ne souhaite pas participer à l'entretien par une autre personne appartenant à la même catégorie [55, p. 15]. Les catégories ont été définies sur la base des caractéristiques socioprofessionnelles – équipes administratives des formations de travail ; conseillers ; attachés de groupe – combinées avec l'utilisation ou la non-utilisation du CRD. Puisque les équipes administratives sont actuellement les principaux destinataires de l'offre du CRD, le choix a été fait de tous les interroger : leur catégorie est donc surreprésentée. La catégorie des conseillers est en revanche sous-représentée, car il a été difficile d'obtenir des entretiens. Le chef du Cabinet du Président a été également interrogé, en tant qu'utilisateur important des services du CRD. Une vingtaine d'entretiens a été réalisé (voir les tableaux ci-dessous).

Catégorie	Usagers	Non-usagers	Total
Administrateurs, administrateurs adjoints et secrétaires des formations de travail	45 %	15 %	60 %
Attachés de groupe	15 %	10 %	25 %
Conseillers	5 %	5 %	10 %
Chef du Cabinet	5 %	0 %	5 %
Total	70 %	30 %	100 %

Catégorie	Usagers	Non-usagers	Total
Administrateurs, administrateurs adjoints et secrétaires des formations de travail	9	3	12
Attachés de groupe	3	2	5
Conseillers	1	1	2
Chef du Cabinet	1	0	1
Total	14	6	20

Tableau 5. Reconstitution du groupe des personnes à interviewer

#### **4.3.2.2 Guide d'entretien**

Le guide d'entretien est un document de travail qui sert à structurer l'entretien mais ne dirige pas le discours. C'est un système organisé de thèmes, qui doivent être connus par l'interviewer sans avoir à les consulter ni à les formuler sous la forme de questions [52, p. 13]. Les sujets ne sont pas nécessairement traités dans l'ordre ni suivant la formulation prévue, l'objectif étant de permettre à l'interviewé de former un discours le plus libre possible tout en répondant aux questions de la recherche. Pour cela faire, l'enquêteur doit veiller à planifier des stratégies d'écoute et d'intervention : des relances, qui servent à solliciter la personne interviewé à approfondir tel ou tel autre sujet traité d'une manière trop rapide, superficielle ou peu claire ; et des reformulations, qui montrent à l'interlocuteur qu'il est écouté et l'aident à s'exprimer [52, p. 13]. L'entretien semi-directif est donc différent d'un questionnaire, car les réponses ne sont jamais proposées, et d'un entretien non directif, où l'interviewé peut développer librement son discours, sans aucun cadre préétabli.

Nous avons structuré le guide d'entretien en trois parties (voir l'annexe 4) :

- Les caractéristiques sociologiques. La personne interviewée se présente professionnellement, explique son activité et son mode de fonctionnement.
- Les caractéristiques informationnelles. La personne parle des informations produites et utilisées dans le cadre de son travail, et des circonstances de leurs usages.
- Les caractéristiques comportementales. La personne explique ses pratiques documentaires ses relations avec le CRD, sa connaissance des produits et services documentaires et enfin ses attentes en matière de documentation.

#### **4.3.2.3 Déroulement**

Les entretiens se déroulent généralement en face à face. Les entretiens téléphoniques sont une alternative intéressante, d'autant que cette méthode est rapide et peu coûteuse [54, p 195]. Des entretiens collectifs peuvent également être organisés : ils réunissent une dizaine de personnes et sont animés par des modérateurs chargés de faire réagir les gens et de relancer le débat. Ils présentent l'avantage de pouvoir interroger facilement un nombre important d'usagers, mais ne permettent pas de recueillir des informations très précises [54, p 194]. Avec l'essor du web, les entretiens collectifs en ligne, tels les chats ou les focus-group se sont développés, mais nécessitent davantage des animateurs compétents [54, p. 196].

Pendant le déroulement de l'entretien, l'interviewer a le choix entre la prise de notes ou l'enregistrement. La deuxième méthode est toutefois à préférer, car elle permet de restituer intégralement l'entretien, avec ses hésitations, ses silences, ses répétitions et ses fautes... [52, p. 13]. Libéré de la prise de notes, l'enquêteur peut se consacrer à l'écoute active de la

personne interviewée, ne craint pas s'installer des silences et aura ultérieurement le temps de constater ce qui n'est pas dit [55].

La durée de l'entretien peut être variable, mais, pour obtenir un entretien significatif, une durée moyenne d'une heure est nécessaire. Stéphane Wahnich souligne que pendant les vingt premières minutes, les personnes interrogées ne vont pas dire ce qu'elles pensent mais ce qu'il est acceptable de dire dans ce qu'elles pensent. C'est pourquoi toute interrogation qualitative trop courte empêche les personnes interrogées d'entrer en confiance et de se révéler réellement et complètement [59].

Dans le cas de notre étude, les entretiens se sont déroulés en face à face, à l'exception d'un entretien téléphonique. Pour les formations de travail, le choix a été laissé à l'administrateur d'être interviewé tout seul ou avec les autres membres de son équipe ; certains entretiens ont été donc conduites avec deux voir trois personnes. Dans la plupart des cas les entretiens se sont déroulés dans le bureau de la personne interrogée. Ceci n'est toutefois pas le lieu idéal, car la personne est susceptible d'être dérangée par le téléphone pendant l'entretien. Une permission d'enregistrement a été demandée aux personnes interviewées (voir l'annexe 5) et la plupart des entretiens a donc été enregistrée.

#### **4.3.2.4 Analyse**

Cinq types d'analyses de discours peuvent être proposés [52, p. 14] :

- L'analyse thématique découpe ce qui d'un entretien à l'autre se réfère au même thème, afin de dégager la structure, les processus et les thématiques propres à chacun des sous-groupes qui composent la population. Le découpage en thèmes est fait à l'aide d'une grille d'analyse construite sur la base d'une première lecture de quelques entretiens ainsi que sur les hypothèses posées initialement. Les extraits d'entretiens se rapportant au même thème sont regroupés et traités transversalement.
- L'analyse structurale vise à identifier les éléments structurels communs ou différents au sein des discours des interviewés pour déterminer des groupes distincts dans la population étudiée.
- L'analyse par entretien traite chaque entretien comme un cas spécifique avec sa dynamique propre. Elle est utilisée généralement en complément de l'analyse thématique.
- L'analyse propositionnelle du discours vise à reconstituer les représentations des interviewés en privilégiant les relations que le discours établit entre les objets.
- L'analyse des relations par opposition vise à comprendre les relations entre les représentations des interviewés et la réalité.

Dans le contexte de notre étude, en considération du nombre relativement limité des entretiens, nous avons d'abord procédé à l'écoute et à la retranscription complète des entretiens. Ensuite nous avons conduit une analyse de type thématique, en s'appuyant sur une grille d'analyse construite au préalable.

### **4.3.3 Difficultés et limites**

L'enquête qualitative par entretien semi-directif présente deux limites. D'une part, la généralisation à une population entière des observations portant sur un nombre limité d'individus comporte un risque de non-représentativité. D'autre part, le succès et la réussite de l'enquête reposent sur les aptitudes des personnes qui conduisent les enquêtes [59]. Adopter une aptitude non directive est complexe, car il faut se centrer sur l'interviewé et ne rien laisser paraître de ses propres associations d'idées, pensées et sentiments [52, p. 19]. La conduite des entretiens, nouvelle pour nous, a nécessité d'une phase de rodage.

Nous allons maintenant présenter les résultats de notre analyse, que nous avons structuré en trois parties : l'analyse des moyens et de l'activité du centre, l'analyse de l'environnement et l'analyse du public.



## 5 Les résultats de l'analyse

---

### 5.1 Les moyens et l'activité du centre

#### 5.1.1 Les moyens matériels

##### 5.1.1.1 Les locaux et le mobilier

Le CRD se trouve actuellement dans les locaux du service édition et documentation, au rez-de-chaussée de la nouvelle aile du Palais d'Iéna<sup>32</sup>. Les locaux sont desservis par trois portes, menant vers le restaurant et vers d'autres services situés au même niveau. Cet emplacement entraîne un manque de visibilité, puisque ce n'est pas un lieu de passage habituel pour les membres et le personnel du Conseil. D'autre part, il y a quelques agents qui l'empruntent régulièrement pour passer d'un local à l'autre, et le passage peut nuire au travail et à la confidentialité des échanges. L'espace est coupé physiquement en deux : deux documentalistes et une secrétaire d'un côté ; le chef de service et trois agents de l'autre côté. Cette situation reflète la séparation du CRD du reste du service, ne facilitant pas les échanges et le travail en équipe.

L'espace réservé aux documentalistes se compose d'un *open space* partagé entre une documentaliste et la secrétaire et dans un bureau vitré pour la deuxième documentaliste. Il n'y a pas d'espace aménagé pour l'accueil des usagers. Les bureaux sont grands et modernes, l'ergonomie est bonne, même s'il n'y a pas beaucoup de lumière.

Dans le couloir reliant les deux espaces se trouvent le présentoir des revues et une longue table, sur laquelle se posent les usagers pour la consultation des revues, et les documentalistes pour effectuer le rangement. Il n'y a pas de chaises donc les usagers ne sont pas invités à rester longtemps. L'endroit est assez sombre, puisque il n'y a pas de lumière naturelle et les spots tout au long du couloir n'éclairent pas suffisamment. Dans le couloir se trouvent également : les tiroirs des anciens fichiers manuels, qui ne sont utilisés qu'occasionnellement, une armoire de rangement et des étagères, utilisés par le pôle édition. À gauche du couloir, après les tiroirs des fichiers manuels, se trouve une salle aveugle, appelée « salle de lecture », avec des chaises et une grande table, où sont posés les quotidiens. Cette salle n'est actuellement que très peu utilisée : il y a peu d'utilisateurs qui viennent consulter les quotidiens, et les utilisateurs venant pour emprunter un ouvrage, une revue, ou pour une demande de recherche documentaire ne restent qu'un temps limité. Le long des murs de la salle de lecture on trouve des armoires où est conservée une partie du fonds documentaire. Ces ressources ne sont que très rarement consultées. Il y a aussi

---

<sup>32</sup> Le bâtiment est situé au 8 Place d'Iéna, dans le septième arrondissement. Avant 1996, le service de la documentation et la bibliothèque occupaient des locaux beaucoup plus visibles, au deuxième et troisième étage du bâtiment principal, au dessus de l'hémicycle de l'Assemblée.

trois grands bureaux inutilisés, qui occupent de la place inutilement. Dans la salle se trouvent aussi une photocopieuse, deux imprimantes, un fax et un vieux lecteur de microfiches appelé à disparaître.

La grande partie du fonds documentaire se trouve dans une autre pièce, séparée du CRD par les locaux occupés par la direction de la communication. Il s'agit d'une grande pièce aveugle, avec des étagères et des longs compactus. Une partie des étagères est occupée par des documents n'appartenant pas au fonds, mais au secrétariat général et au service des marchés : ces documents sont volumineux et en constante augmentation. La place diminue de plus en plus, car le désherbage n'est pas effectué de façon régulière et les revues ne sont pas classées correctement. Au centre de la pièce se trouvent deux tables, ainsi qu'un petit bureau avec téléphone.

En 2009, une proposition d'aménagement des locaux comprenant les locaux du CRD, du fonds documentaire, et du service en charge la communication institutionnelle et de la publication des rapports (dont le CRD faisait partie) avait été étudiée. Toutefois, elle n'avait pas eu d'aboutissements concrets suite à la réorganisation des services en 2010<sup>33</sup>.

#### **5.1.1.2 Les équipements informatiques**

Le CRD est équipé de trois postes informatiques, réservés à l'usage des documentalistes : il n'y a plus de poste mis à disposition des utilisateurs. Le système d'exploitation est Windows XP, commun à tous les ordinateurs du Conseil. Les postes sont équipés de la suite logicielle Microsoft Office 2010, installée en janvier 2013 en remplacement de la suite Office 2003 (licence standard). Le navigateur Google Chrome est installé sur chaque poste, cependant les documentalistes utilisent de préférence Internet Explorer. Les postes sont connectés à l'Intranet du Conseil, défini comme page d'accueil du navigateur. La connexion Internet est de type ADSL à 40 Mega. Les postes partagent un disque dur, en commun avec tous les postes du service édition et documentation, peu utilisé par les documentalistes.

La maintenance, ainsi que l'assistance technique sont assurées par le service informatique, les documentalistes n'ayant que très peu de connaissances en la matière. Le système présente certains lourdeurs et dysfonctionnements<sup>34</sup>; pour tout problème, les documentalistes doivent avoir recours à un des collègues du service informatique.

Les postes sont également équipés d'un logiciel de gestion de contenus, avec une base de données documentaire et des fonctionnalités de bibliothéconomie. Il s'agit d'un logiciel

---

<sup>33</sup> Sylvain LEDUC. Etude d'ergonomie des espaces du SCIP au Conseil Économique, Social et Environnemental. Agencement et aménagement des espaces de travail du SCIP – Adaptation des postes de travail des agents présentant des troubles visuels et auditifs. Juillet 2009 (communication interne).

<sup>34</sup> La situation s'est améliorée avec l'installation de la nouvelle suite Office, en début d'année 2013.

propriétaire, Alexandrie, édité par la société GB Concept. Le logiciel fonctionne en mode client-serveur : il est installé sur chaque poste et les données sont stockées sur un serveur local situé dans les locaux du service informatique. Une sauvegarde des données est effectuée une fois par mois. La base est consultable par les utilisateurs depuis l'intranet du Conseil. Ce logiciel présente des nombreuses problématiques. Tout d'abord, le CRD utilise une ancienne version du logiciel, la v.6, qui n'est plus mise à jour. En effet, le CRD avait migré vers la nouvelle version, la v.7, fonctionnant en mode full-web, en 2011. Celle-ci comportait cependant des nombreux dysfonctionnements, rendant le travail de gestion et alimentation de la base impossible. Après trois mois d'utilisation et beaucoup d'efforts dépensés dans la tentative de résoudre les problèmes, les documentalistes ont donc choisi de revenir à l'ancienne version, qu'elles continuent d'utiliser à présent. Cette situation est très dangereuse, parce que la maintenance et l'assistance technique ne sont plus assurées. Les dysfonctionnements sont de plus en plus fréquents ; le serveur n'est plus sous garantie et nécessiterait d'être changé. La v.7 est toutefois utilisée par la direction de la communication. En effet, dès la migration sur la nouvelle version, ce service a pris en charge l'alimentation d'une partie de la base, celle concernant les travaux du Conseil. L'analyse approfondie des deux versions du logiciel est disponible en annexe 6.

Enfin, les postes sont reliés à une imprimante noir et blanc (HP LaserJet 4250n). Les documentalistes ont aussi à disposition deux photocopieuses, fonctionnant aussi comme scanner. Pour toute impression et/ou reliure des documents consistants, elles font appel à l'atelier d'impression.

### **5.1.1.3 Le fonds documentaire**

La majorité du fonds documentaire est conservée dans une grande pièce aveugle ; le reste se trouve dans la salle de lecture. Une partie des revues est disponible sur le présentoir qui se trouve dans le couloir du service. La liste détaillée de l'organisation physique du fonds, est disponible en annexe 7. Le fonds est constitué de monographies, ainsi que d'un nombre important de publications en série : revues et périodiques, quotidiens et hebdomadaires, rapports et études des institutions françaises et européennes, textes officiels, etc. On trouve aussi des dictionnaires, des encyclopédies et des codes. La distinction entre monographies et publications en série n'est pas toujours précise : en effet, certaines publications en série sont cotées et enregistrées dans la base de données comme monographies.

Le fonds compte environ vingt-cinq mille monographies. Elles sont classées selon leur format, suivant une ancienne norme de la documentation française : on distingue ainsi des ouvrages *in-octavo* (correspondant plus au moins au format A5 actuel) et *in-quarto* (voisin de l'A4). Les ouvrages sont donc cotés 4° ou 8° suivi d'un numéro progressif selon l'ordre d'acquisition. Le fonds s'agrandit d'environ deux cents monographies par an. Il n'existe pas

de véritable politique d'acquisition, les monographies étant quasi exclusivement acquises à la demande des usagers. De ce fait, seulement les monographies les plus récentes sont consultées et empruntées aujourd'hui. Cette partie du fonds n'a jamais connu de désherbage. Certains des ouvrages plus anciens sont dans un mauvais état de conservation.

En 2012, le CRD était abonné à une quarantaine des revues et périodiques ; certains des titres ont été supprimés en 2013, et on compte actuellement environ trente abonnements. La liste complète est disponible en annexe 8. Les formations de travail sont aussi abonnées à des revues et périodiques : après utilisation, certaines de ces revues sont données au CRD et vont donc enrichir le fonds. Les abonnements sont gérés par un prestataire de services, la société Ebsco. Il y a aussi quelques revues et périodiques que le CRD reçoit gratuitement. Les revues et périodiques sont classés par cote alphanumérique, chaque lettre correspondant à une thématique, selon une ancienne norme de la documentation française. Au fil des années le signifiat des lettres s'est perdu et aujourd'hui il n'y a plus aucune correspondance entre lettre et thématique. En 2004, en vue de l'informatisation du CRD, les documentalistes ont effectué un désherbage de cette partie du fonds : le travail a amené à l'élimination de certaines collections mortes jugées obsolètes, pour un total d'environ vingt et un tonnes jetées<sup>35</sup>, et à un reclassement physique des revues. Depuis, aucun nouveau désherbage n'a eu lieu : le fonds contient donc plusieurs collections mortes. De plus, le classement physique n'est plus rationnel, occupant improprement de la place. Sur le présentoir, les revues sont rangées dans des classeurs, ordonnés selon la cote de la revue. Le dernier numéro des revues les plus consultées est présenté sur deux rangées, suivant l'ordre alphabétique de la revue.

Le CRD est abonné également à dix-neuf quotidiens et hebdomadaires [annexe 8]<sup>36</sup>. Ils arrivent au CRD par l'intermédiaire de Relais H, société de vente de presse qui dispose d'un point de vente à l'intérieur du Conseil. Les quotidiens sont mis à disposition des usagers sur la table de la salle de lecture ; ils sont ensuite rangés dans les armoires de la même salle et jetés après deux ou trois mois (à l'exception du journal Le Monde, qui est conservé sur un an). En ce qui concerne les hebdomadaires, ils se trouvent en partie sur le présentoir des revues, en partie dans le bureau de l'une des documentalistes. Les vingt à trente derniers numéros sont mis à disposition des usagers ; ils sont tous cotés H. Ils sont théoriquement conservés dans la grande pièce sur une période de deux ans, mais le désherbage n'est pas effectué de façon régulière.

---

<sup>35</sup> M.F. BARLOT et A. LECOCQ. Note à l'attention de Mme. Roulet concernant le désherbage du fonds documentaire, 04 septembre 2004 (communication interne).

<sup>36</sup> Parmi ces abonnements, il y a en effet quatre mensuels : Biofutur, Futuribles, Le Monde Diplomatique, Le Monde – Dossiers & Documents. Ces mensuels ont une cote alphanumérique comme les autres revues et périodiques.

Le fonds inclut un grand nombre d'autres publications en série, notamment des rapports et études provenant d'organismes institutionnels français et européens : Ministères, INSEE, Commissariat Général du Plan, Bureau International du Travail, OCDE, ONU, Centre d'Analyse Stratégique, Centre d'Analyse Economique etc. Certaines de ces collections ne sont plus alimentées aujourd'hui. Elles sont généralement cotées avec le sigle de l'organisme producteur suivi d'un numéro progressif ; certaines sont enregistrées dans la base de données en tant qu'ouvrages, d'autres en tant que revues.

Le fonds contient des nombreux documents produits par l'Assemblée Nationale et le Sénat : débats parlementaires, questions et réponses, lois et décrets, rapports, études et autres. Les collections ne sont pas complètes, et certaines ont été abandonnées. Le fonds contient également l'intégralité des travaux du CESE, ainsi que les comptes rendus intégraux des séances ; les travaux du Comité économique et social européen et ceux des CESER régionaux.

Enfin, le fonds inclut les principaux codes, des dictionnaires et des annuaires ; on trouve aussi des CD-ROM, dont ceux de l'Encyclopaedia Universalis, et des JO.

Le fonds est catalogué depuis 1947 dans un fichier manuel, qui se trouve dans le couloir du service. Les fiches sont classées par thème, puis par type de ressource, à l'aide de codes couleur : rose pour les ouvrages, jaune pour les articles des revues et bleu pour les textes juridiques. Il y a aussi un classement en ordre alphabétique pour les auteurs. Ce fichier comprend environ cinquante milles fiches de références. Depuis 1998, le catalogage est fait dans un fichier informatique sous Word (appelé « la base artisanale »). En 2004, avec l'informatisation du centre, les notices sont désormais rentrées dans la base des données documentaire. Les anciennes fiches papier n'ont jamais été transférées dans cette base. En 2003, la société en charge de l'étude pour l'informatisation du centre avait fait une estimation pour une éventuelle reprise du fichier manuel. Cependant, le coût élevé de la prestation avait conduit à abandonner le projet<sup>37</sup>.

En ce qui concerne l'inventaire des acquisitions, il existe un inventaire papier chronologique (registre manuscrit) de 1947 jusqu'en 2002, ensuite sur fichier Excel. À partir de 2004, l'inventaire a été fusionné au catalogue dans Alexandrie. Tout comme le catalogue, l'inventaire n'a pas fait l'objet d'une reprise pour tous les documents antérieurs à 2004. Il est important de souligner que les ressources ne sont pas systématiquement rentrées dans cette base : en effet, pour certaines typologies de ressources – les revues, les travaux du Comité

---

<sup>37</sup> Kynos Sarl. Étude de reprise de l'existant pour le Centre de ressources documentaires, rapport n° 4, 12 mai 2003, p. 17 (communication interne).

économique et social européen et les textes officiels – les documentalistes n’enregistrent qu’une sélection.

#### **5.1.1.4 Les ressources en ligne**

Le CRD est abonné à une base bibliographique en ligne, Electre<sup>38</sup>. La base est utilisée pour identifier les ouvrages demandés par les utilisateurs et procéder à la commande, dégager une sélection d’ouvrages relatifs à un sujet et surveiller les dernières parutions. De plus, les notices bibliographiques proposées par Electre sont exploitées pour constituer les notices dans Alexandria (le travail est fait manuellement, l’option d’export de notices n’étant pas utilisée). La base est un outil de travail très important pour les documentalistes, leur permettant un gain de temps considérable dans le traitement bibliothéconomique et une meilleure réponse à la demande des usagers. Malgré cela, l’utilisation de la base a été fortement limitée en 2012. En effet, jusqu’en 2011 l’abonnement était illimité mais, en raison du coût, la direction a choisi une formule limitée à trois cents recherches pour l’année 2012 et 2013, avec un seul accès. En 2012, les recherches ont été épuisées en l’espace de trois mois.

Le CRD est également abonné à une base de données de presse, PressEdd, utilisée pour la veille d’actualités sur un grand nombre de sources : presse quotidienne nationale et régionale, presse hebdomadaire, presse technique et professionnelle dans les domaines d’économie et finances, énergies et environnement, santé, agriculture, transports, administrations et collectivités locales etc.

Le CRD était abonné à QUESTEL jusqu’à fin 2008, et à une base de données juridiques, JuriPro (éditée par Thomson Reuters), jusqu’à fin 2010.

Enfin, certains revues et périodiques disposent d’un accès en ligne. La démarche permettant l’accès via l’inscription en ligne n’est pas faite systématiquement.

### **5.1.2 Les moyens humains**

#### **5.1.2.1 Les effectifs**

Le CRD compte les effectifs suivants :

- Un chef de service, agent de grade A avec trente-deux ans d’ancienneté au CESE. Il est devenu responsable du CRD en 2008, quand le centre a été rattaché au service de la communication institutionnelle et des publications. Il n’a pas de formation spécifique en documentation. Son temps de travail est consacré en grande partie à

---

<sup>38</sup> La base a vocation à recenser tous les livres paraissant en langue française. Elle conserve également les notices des livres épuisés et annonce les titres à paraître. <[www.electre.com](http://www.electre.com)> [consulté le 11 février 2013].

l'organisation et à la gestion du pôle édition, du service de l'assemblée plénière, et du service des visites du Conseil. En ce qui concerne le CRD, il s'occupe essentiellement de la gestion budgétaire et de la gestion des abonnements.

- Deux documentalistes. La première est un agent de grade B avec dix-sept ans d'ancienneté au CRD et quatorze ans au Centre de Documentation du CAS (passage de grade suite à examen en 2010). La deuxième est un agent de grade C, avec trente-sept ans d'ancienneté au CESE, dont trente-cinq à la documentation. Elles s'occupent de la gestion du fonds documentaire, de l'alimentation de la base de données, du bulletinage et classement des revues et périodiques, des recherches documentaires et de la veille.
- Deux secrétaires. La première est un agent de grade C, qui a été affectée au CRD pour aider les documentalistes dans les activités de bulletinage et de classement, ainsi que d'alimentation occasionnelle de la base de données. La deuxième, également agent de grade C, est partagée à 50 % entre le pôle édition et le pôle documentation. Pour ce dernier, elle s'occupe de la gestion des abonnements aux revues et périodiques et des factures des monographies, en assurant le lien avec la comptabilité.

Le nombre d'effectifs ne semble pas adapté aux activités du centre. En effet, la majorité de l'activité du CRD est assurée par les deux documentalistes, les deux secrétaires n'intervenant qu'en appoint pour des tâches très circonscrites, et le chef de service s'occupant essentiellement de la gestion budgétaire. Par conséquent, il est difficile d'assurer une gestion correcte du CRD et une offre de services adéquate. Après le départ à la retraite d'une documentaliste en 2010, l'offre de services a encore décliné.

Il existe des problèmes relationnels entre les agents, qui empêchent un bon travail d'équipe. La situation est dégradée depuis des nombreuses années, suite aussi à la succession des responsables et aux nombreuses restructurations du service ; le rattachement actuel au service édition et documentation n'est pas réussi, car les deux pôles ont des missions différentes, et la communication entre les agents est difficile. Les documentalistes, pourtant très passionnées et attachées à leur travail, expriment une forte souffrance quant à leur situation, ayant le sentiment que leur travail ne soit pas considéré ou apprécié à l'intérieur du Conseil.

#### **5.1.2.2 Les compétences**

Le Conseil n'a jamais recruté des professionnels de l'information-documentation. Les documentalistes ont des compétences acquises essentiellement sur le terrain. Elles ont suivi des stages de formation continue, en particulier au moment de l'informatisation du centre, mais depuis longtemps leurs compétences ne sont plus mises à jour : cela serait pourtant nécessaire, compte tenu des fortes évolutions du métier dans les dix dernières années. Nous

avons établi un point global des leurs compétences à partir de l'Euroréférentiel des compétences en I&D [17].

#### *5.1.2.2.1 Compétences en information*

Les documentalistes connaissent la presse professionnelle française, mais pas celle étrangère. Elles étaient membres de l'ADBS mais leur adhésion n'a pas été renouvelée. De même, le CRD était abonné à la revue Archimag, mais l'abonnement a été supprimé. Elles ne fréquentent pas les salons professionnels (Documentation, I-expo...). Le CRD fait partie du réseau SUDOC PS et une des documentalistes participe aux journées de rencontre annuelles. En dehors de ça, il n'existe pas dans le service de répertoire individuel ou commun des centres de documentation, avec noms des contacts, adresses et téléphones.

Elles identifient les outils d'accès à l'information juridique nationale, européenne ou internationale. Elles connaissent les grandes lignes de la législation relative au droit de l'information mais ne l'appliquent pas systématiquement dans le contexte du travail, et ne suivent pas ses évolutions.

Elles savent repérer, évaluer et sélectionner correctement les sources d'information, mais elles utilisent peu les méthodes et outils disponibles sur Internet, notamment ceux du Web 2.0 (agrégateurs de flux, blogs, wikis, réseaux sociaux, marques-pages sociaux etc.). Il n'y a pas de répertoire commun des sites préférés et le répertoire personnel n'est pas mutualisé. Il n'y a pas de vraie stratégie et de méthodologie de collecte et de validation des sources.

La recherche d'information n'est pas réalisée avec une méthodologie claire et définie, et il n'y a pas de mise en place d'un processus de veille systématique. L'utilisation de la base de données comme outil de recherche n'est pas satisfaisante, car le contenu n'est pas toujours pertinent et mis à jour. Les sources interrogées sont quand même assez nombreuses. Les documentalistes utilisent certaines des fonctionnalités avancées de la base de données PressEdd, notamment les alertes. Elles connaissent la fonctionnalité de recherche avancée de Google et utilisent le service d'alertes.

Les documentalistes savent identifier et décrire le contenu d'une ressource documentaire. L'utilisation du thésaurus et du plan de classement n'est pas toujours faite de façon pertinente.

La gestion du fonds documentaire est assurée de façon correcte pour les ouvrages, mais pas pour les autres catégories de documents, notamment les revues et périodiques et les documents virtuels. Il n'y a pas de mise en place d'indicateurs pour évaluer l'utilisation des documents, ni de plan global de développement du fonds.



Globalement, les documentalistes savent prendre en charge les demandes exprimées par les usagers, les conseiller et les orienter, aussi bien pour une demande ponctuelle d'un document, la constitution d'une bibliographie, ou la réalisation d'un dossier documentaire. Cependant, il y a parfois un décalage entre la demande de l'utilisateur et la réponse apportée, car les sujets sont parfois très pointus, et les documentalistes ne sont pas automatiquement associés à la réflexion en cours au sein des formations de travail. Il n'y a pas de réflexion appropriée sur les produits et services à proposer. Il n'y a pas initiative de formation des usagers à l'exploitation de la base de données ou à la maîtrise des techniques de recherche d'information.

#### *5.1.2.2.2 Compétences en technologies*

En ce qui concerne la connaissance des technologies de l'information, les documentalistes utilisent la base de données Alexandrie en tant que gestionnaires, mais ne connaissent pas toutes ses fonctionnalités.

Parmi la suite logicielle Office, elles connaissent et utilisent à un niveau basique le logiciel de traitement de texte Word, la messagerie Outlook et le navigateur Internet Explorer. Elles utilisent également Acrobat Reader. Elles n'ont pas de compétence de publication et d'édition sur le Web.

#### *5.1.2.2.3 Compétences en communication*

Les expressions orale et écrite sont correctes. Les documentalistes n'ont pas de compétences spécifiques en communication audiovisuelle. Elles ont peu de connaissances et pas de pratique de la langue anglaise ou d'une autre langue étrangère, leur travail s'effectuant quasi exclusivement en français. Il y a quelques difficultés de communication interpersonnelle.

#### *5.1.2.2.4 Compétences en management*

Les documentalistes ont peu de compétences en gestion : elles gèrent leurs tâches quotidiennes de façon autonome mais n'ont pas de suivi de l'activité, ni de méthodes de diagnostic et d'évaluation. Il n'y a pas de stratégie marketing. La gestion budgétaire est assurée par le chef de service.

### **5.1.3 Les moyens financiers**

Le budget du CRD est inclut dans le budget général du service édition et documentation, fixé à 175.275 euros pour l'année 2012. Cependant, les dépenses effectives ont été de 81.888 euros. Cet écart est dû principalement à deux raisons : des postes budgétaires abandonnées (ex. la carte de vœux) et des économies en cours d'années, notamment la suppression des certains abonnements aux revues et périodiques.

En ce qui concerne l'année 2013, le budget a été réduit à 99.500 euros, soit une diminution de 57 % (voir le tableau 6). Le poste le plus impacté est celui des abonnements aux revues et périodiques, dont le budget est passé de 95.000 à 55.000 euros. Ces réductions s'insèrent dans le cadre de la politique générale de restriction budgétaire au sein du CESE. Les décisions concernant la mise en place de cette politique dans le CRD sont prises au niveau de la direction, sans une vraie implication des agents du service.

<b>Libellé</b>	<b>Année 2012</b>	<b>Année 2013</b>	<b>Notes</b>
Abonnements revues et périodiques (Ebsco)	95.000 €	55.000 €	Dépenses effectives en 2012 : 44.178 €
Abonnements bases de données (PressEdd et Electre)	8.000 €	9.900 €	PressEdd : 9000 €, Electre : 900 €
Abonnements Relais H	18.000 €	18.000 €	
Achats de livres	5.000 €	5.000 €	
Achats de livres hors bibliothèque	100 €	500 €	
Transports	10.000 €	1.000 €	
Transports matériels	7.000 €	100 €	
Travaux d'impression	10.175 €	10.000 €	
Travaux de traduction	15.000 €	0 €	Transféré à la communication
Divers	1.000	0 €	
Subventions	6.000	0 €	Transféré aux relations internationales

Tableau 6. Budget du SED pour les années 2012 et 2013

À l'intérieur du budget du SED sont comptabilisés aussi les abonnements aux revues et périodiques, aux quotidiens et aux bases de données pour tout le Conseil. Les graphiques ci-dessous montrent la répartition des dépenses.

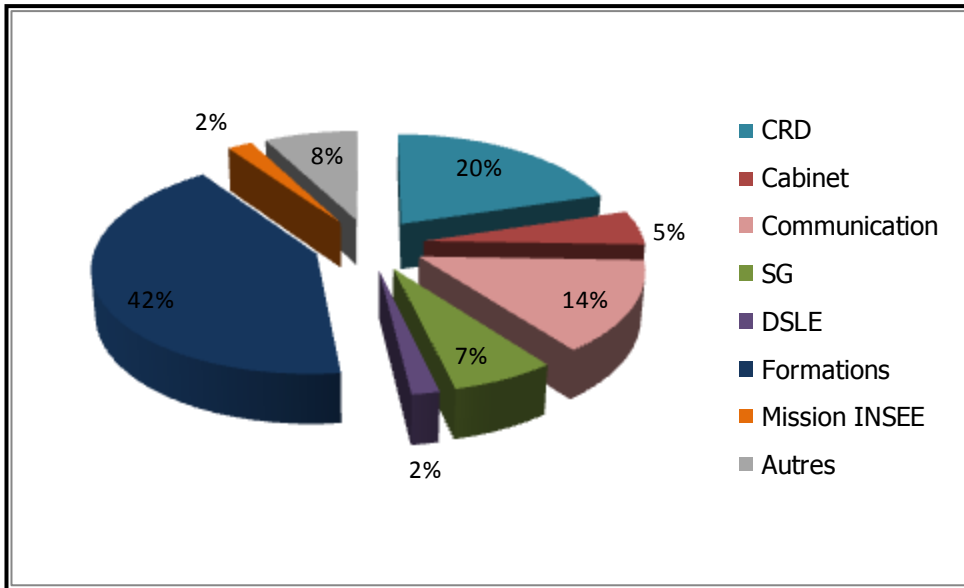


Figure 7. Dépenses de l'année 2012 pour les abonnements via Ebsco

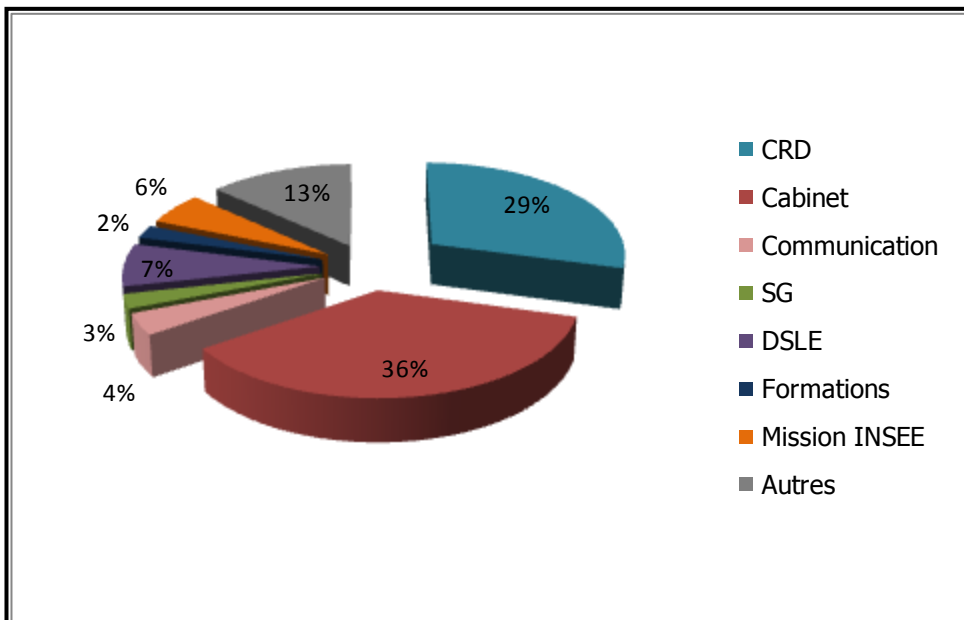


Figure 8. Dépenses de l'année 2012 pour les abonnements via Relais H

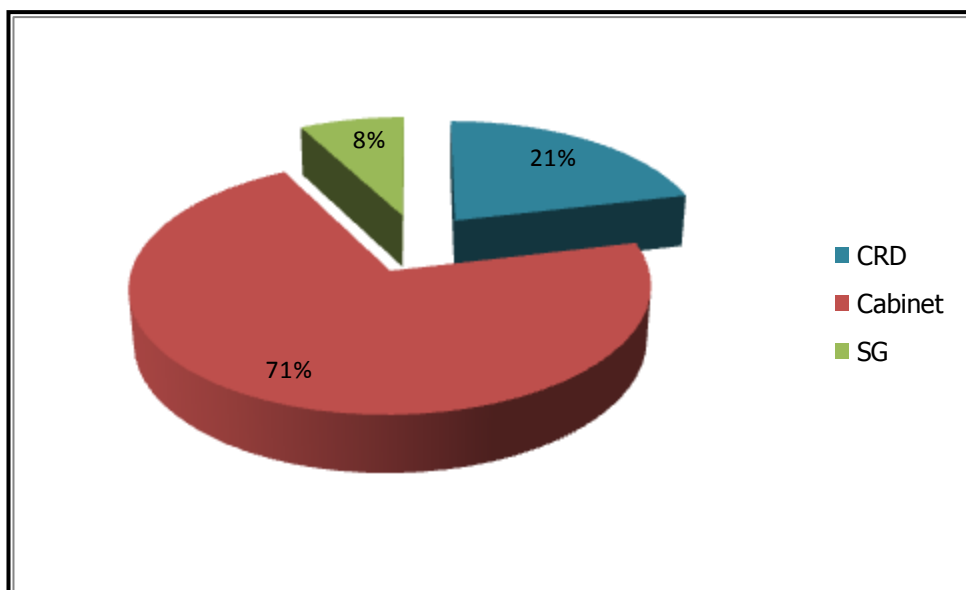


Figure 9. Dépenses de l'année 2012 pour la base de données PressEdd

Le coût annuel du logiciel Alexandria v. 7, correspondant à 2.743 € en 2012, rentre dans le budget du Service informatique.

### 5.1.4 L'activité

Grâce à l'analyse de l'activité quotidienne et aux entretiens menés auprès des documentalistes, nous avons réalisé une matrice de synthèse de l'offre de services, présenté en figure 10.

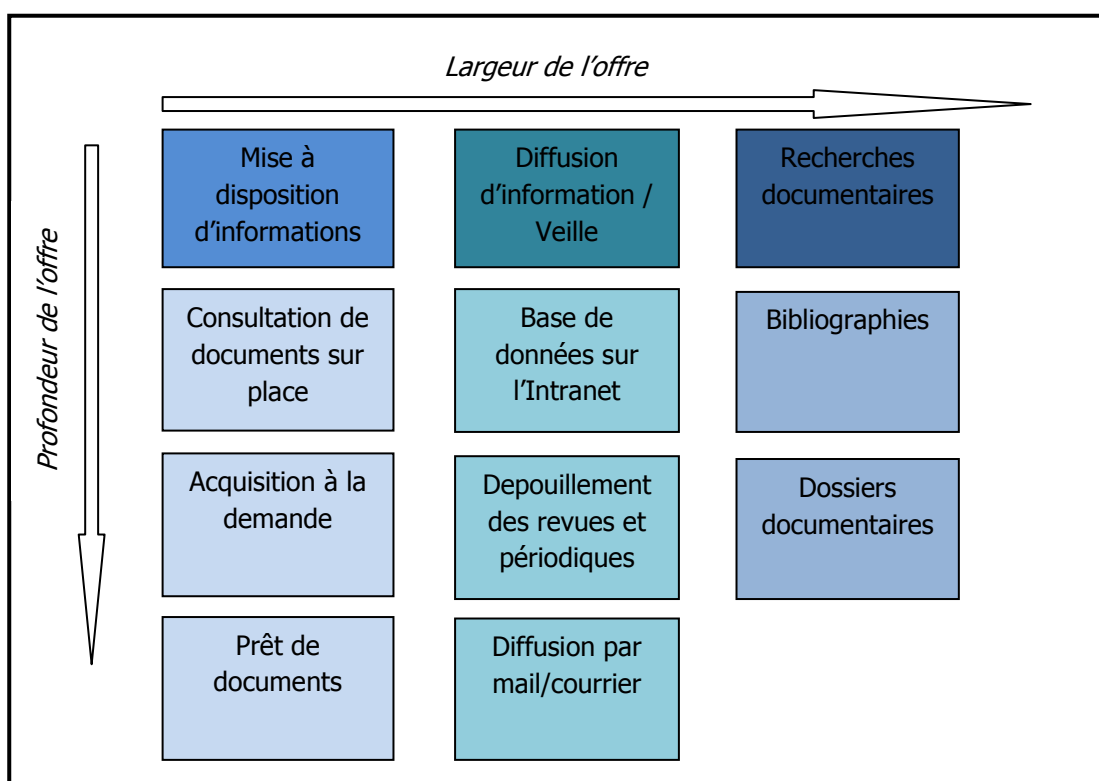


Figure 10. Matrice de l'offre de services du CRD

Nous allons analyser en détail les activités du CRD, en prenant soin de bien distinguer le front et le back-office, les services de proximité et les services à distance.

#### **5.1.4.1 Front-office**

##### *5.1.4.1.1 La mise à disposition d'informations*

Le premier service offert aux usagers est la consultation de documents sur place. Ce service concerne notamment quotidiens et hebdomadaires car les autres ressources sont généralement empruntées. En ce qui concerne les quotidiens et hebdomadaires, les documentalistes les disposent quotidiennement sur la table de la salle de lecture. Ils ne sont que très rarement consultés : nous avons observé environ quinze visites sur un mois, mais pas plus de cinq usagers. Il est clair que l'emplacement de la salle de lecture ne favorise pas la fréquentation, car cela n'est pas un lieu de passage habituel. D'autre part, les usages ont fortement changé, les utilisateurs faisant de plus en plus recours à la presse gratuite en ligne, même si le contenu n'est pas le même. De plus, une partie des usagers est destinataire d'un panorama de presse, réalisé par un prestataire de services et en suite diffusé par la direction de la communication. Le panorama incluait une rubrique d'actualités nationales et internationales, qui a été récemment supprimée. La consultation sur place des revues et périodiques est aussi rare : les utilisateurs restent le temps de feuilleter quelques revues et/ou de faire leur recherche, si besoin ils empruntent un numéro. En somme, l'emplacement du présentoir de revues et l'aménagement de l'espace ne favorisent pas la consultation. La disposition des revues n'est pas idéale, car la plupart sont dans des boîtes, ne permettant pas à l'utilisateur de comprendre immédiatement de quelle revue il s'agit. Les catégories de documents ci-citées sont les seules à être disponibles en accès libre, le reste étant dans le fonds.

Les utilisateurs peuvent emprunter tout type de document, sauf les travaux du Conseil ; les emprunts sont enregistrés dans la base documentaire. Les statistiques montrent environ quatre-vingt-dix emprunts sur une période de un an : plus de 60 % de documents sont empruntés par les formations de travail, 20 % par le Cabinet et le reste par d'autres services ; voir le graphique en figure 11.

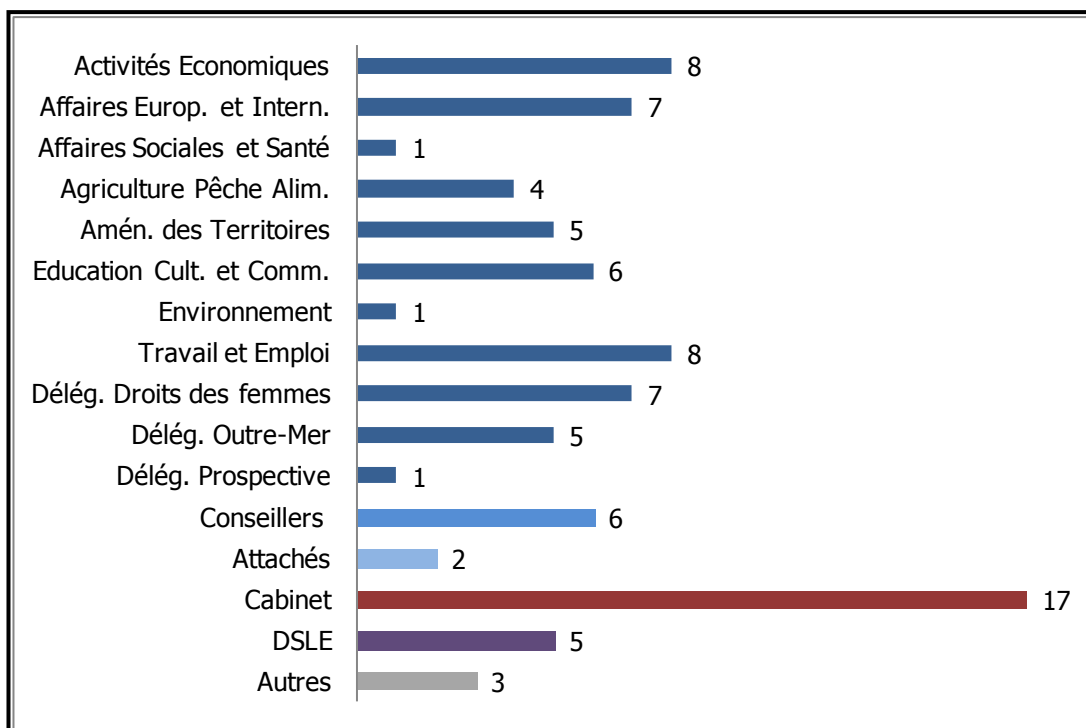


Figure 11. Nombre de documents empruntés par utilisateur en 2011

La quasi-totalité des emprunts enregistrés concernent des monographies, pour la plus part acquises à la demande des utilisateurs. En effet, les utilisateurs peuvent demander l'achat d'un ou plusieurs ouvrages dont ils ont besoin, généralement dans le cadre de leur travail sur une saisine. Ce service est particulièrement apprécié, notamment pour sa rapidité : le délai entre la commande et la réception de l'ouvrage est très court, de trois à cinq jours. Cependant, le service est utilisé avec modération, car les usagers sont conscients du budget restreint du CRD.

Autrefois, les documentalistes dressaient une liste de propositions d'achat de monographies, distribuée ensuite aux administrations des formations de travail pour validation. Cette liste était dressée dans le cadre des nouvelles saisines, mais elle n'était pas réalisée de façon systématique. Elle était établie grâce à Electre, qui permettait de suivre les nouvelles parutions et créer des listes thématiques. Ce service a été supprimé car l'utilisation de l'outil a été fortement limitée et aujourd'hui il est utilisé majoritairement pour repérer les ouvrages à commander.

Quant à l'emprunt de revues et périodiques, il est difficile d'évaluer le taux d'utilisation du service, car les emprunts ne sont pas enregistrés dans la base documentaire. Nous soulignerons deux aspects : d'un part, l'offre est en baisse constante, plusieurs revues et périodiques ayant été supprimés ces dernières années ; d'autre part, chaque formation de travail est abonnée à un certain nombre de revues et périodiques, suivant leur champ de

compétences. Beaucoup d'utilisateurs n'utilisent donc pas ce service, car ils sont abonnés en direct aux revues et périodiques qui les intéressent.

Les autres types de documents tels que les rapports et études d'autres organismes institutionnels, les textes officiels et les dictionnaires sont rarement consultés et empruntés, car la plus part est aujourd'hui disponible sur Internet et/ou ne correspond pas aux besoins des usagers. Il faut souligner que il a toujours été « naturel » pour le CRD du Conseil d'acquérir un certain nombre de documents officiels provenant des deux Assemblées, des ministères, et d'autres organismes. Quant aux travaux du Conseil, les utilisateurs désirant en emprunter une copie sont adressés au service des archives.

Pour trouver un document, l'utilisateur est invité à consulter le fichier manuel pour les documents antérieurs à 2004, ou faire une recherche dans la base de données documentaire, qui sert donc de catalogue des acquisitions. Le fichier manuel n'est utilisé que très occasionnellement, en considération aussi du fait que les demandes pour des documents antérieurs à 2004 sont rares, à l'exception des travaux du Conseil qui sont accessibles en ligne. Quant à Alexandrie, son utilisation n'est pas aisée à cause de plusieurs raisons :

- La base est très peu visible sur l'intranet : elle se trouve sous la rubrique « Applications » et non, comme cela serait plus logique, sous la rubrique « Ressources et Documents ». D'autre par, il existe sur l'intranet une « Base Documentaire », contenant les documents relatifs aux travaux du Conseil. Cette organisation des ressources internes au Conseil porte à confusion<sup>39</sup>.
- L'interface utilisateur n'est pas conviviale, avec une surcharge d'informations pas toujours pertinentes et claires et nombre d'onglets qui ne fonctionnent pas.
- Les fonctionnalités de recherche, même la recherche simple, ne sont pas faciles à utiliser, car elles requièrent une connaissance des opérateurs booléens et des opérateurs de comparaison.
- La visualisation des notices contient des informations qui ne sont pas pertinentes (par exemple le plan de classement, la cote).
- Le guide d'utilisation de la base – accessible par l'onglet « Guide Pratique », en bas de la page d'accueil du site intranet – n'est pas exhaustif et sa mise à jour date de 2006.

Sur la page d'accueil, l'utilisateur peut visualiser les dernières ressources rentrées dans la base, mais le mode d'affichage est assez confus. Autrefois le CRD réalisait des catalogues

---

<sup>39</sup> L'emplacement d'Alexandrie sur le site intranet résulte en effet d'une décision du chef de service du SED et de la direction de la communication, prise en tenant compte du fait que le CRD utilise une version obsolète du logiciel.

papier des acquisitions, par type de ressource et par thématique, mis à disposition au CRD et diffusés auprès des formations de travail et des groupes. Les catalogues comportaient la liste des ressources, avec titre, auteur, type de document, cote, mots-clés et résumé indicatif. Ce produit documentaire car le tirage papier a été jugé trop onéreux.

Les problématiques d'utilisation de la base de données sont confirmées par les statistiques de consultation via l'intranet, indiquant une moyenne de huit consultations par mois (pour un nombre d'utilisateurs probablement inférieur<sup>40</sup>).

#### *5.1.4.1.2 La diffusion d'information*

Le deuxième service de base proposé par le CRD est la diffusion d'information, à travers la veille documentaire. Ce service est au centre de l'activité du CRD. Il est réalisé dans le but d'informer les utilisateurs, de façon régulière, de tout document intéressant et pertinent pour leur travail sur un sujet en cours de saisine et sur tout autre sujet rentrant dans le champ des compétences des formations de travail. Les destinataires prioritaires sont en effet les équipes administratives des sections et délégations, puis les rapporteurs et les attachés de groupes.

La veille est réalisée majoritairement via Internet, sur de multiples sources d'information : le moteur de recherche Google et Google Scholar ; les sites institutionnels, en particulier ceux de l'Assemblée nationale, du Sénat et des Ministères ; les sites d'organismes spécialisés ; les catalogues des bibliothèques universitaires ; plusieurs lettres d'information [annexe 8]; les sites des revues et périodiques auxquelles le CRD est abonné, via l'espace utilisateur ou via les lettres d'information; plusieurs portails diffusant d'articles de revues, tels que Cairn.info et Revues.org ; la presse en ligne généraliste et spécialisée, via la base de données PressEdd.

En addition, les documentalistes effectuent une veille papier à partir de brochures, actes de séminaires et de colloques, rapports et études qui arrivent au CRD généralement par le biais de la Présidence du Conseil.

Les documents sélectionnés à partir de cette veille sont diffusés par deux biais. Les documents papier sont dispatchés directement auprès des destinataires ; pour les articles des revues et périodiques, les utilisateurs sont généralement invités à venir chercher le numéro en question directement au CRD, mais occasionnellement ils reçoivent des photocopies. Il n'est pas possible d'évaluer avec précision le volume de documents papier diffusés ni la fréquence de diffusion, car il n'y a pas d'indicateurs.

---

<sup>40</sup> Le logiciel ne possède qu'un module de base pour les statistiques Web : ce module permet de voir les connexions globales sur une période de temps donnée, et non le nombre réel d'utilisateurs (un utilisateur pouvant se connecter plusieurs fois pendant une session).



Les documents numériques sont envoyés par mail aux destinataires. Les envois sont journaliers, et leur volume dépend des résultats de la veille (voir le graphique ci-dessous).

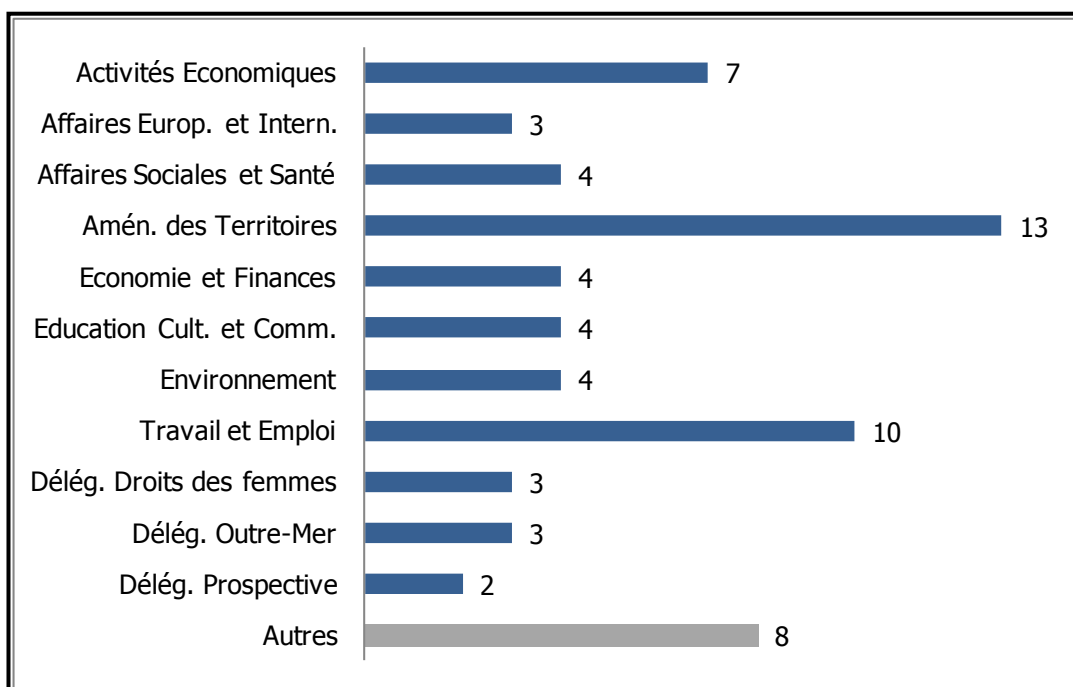


Figure 12. Destinataires de la veille informative et nombre des mails envoyés sur un mois

Il est difficile de déterminer le taux de satisfaction de ce service. Certains usagers se déclarent satisfaits, d'autres estiment que les documents diffusés sont généralement déjà connus et/ou pas toujours pertinents. En effet, chaque formation de travail effectue un travail important de veille sur Internet, à partir des sources qui peuvent être les mêmes que celles interrogées par le CRD, et qui souvent sont plus riches. Ce point est au cœur de la problématique du CRD, et oblige à un questionnement sur la nature de sa mission. En effet, autrefois les utilisateurs faisaient systématiquement appel au CRD pour repérer des sources, trouver des documents, suivre l'actualité sur un sujet. L'essor d'Internet d'une part, la non-adéquation aux évolutions entraînées par cet essor de l'autre, ont fait en sorte que ce service de veille, tout comme celui de recherche documentaire, soit de plus en plus pris en charge par les équipes de formations de travail. Il faut aussi souligner que le manque d'effectifs limite fortement la possibilité d'offrir un service adéquat, car l'ensemble de champs de compétences couverts par les formations est très vaste. De plus, les documentalistes travaillent quasi exclusivement avec les formations de travail, peu avec les attachés de groupe et les conseillers.

Les documents numériques sélectionnés sont également rentrés dans la base de données (dans la catégorie « Bibliothèque virtuelle » ou « Dossiers documentaires ») ; les utilisateurs peuvent les consulter directement, car les documents numériques sont attachés à chaque notice. À juger du nombre des consultations de la base, ce service est peu utilisé.

Toutefois, ces documents contribuent à la constitution des bibliographies et des dossiers documentaires.

Enfin, à l'intérieur de ce service de veille on peut aussi inclure le dépouillement de revues et périodiques papier auxquelles le CRD est abonné. Les documentalistes sélectionnent les articles, en particulier les dossiers thématiques, relatifs aux sujets traités par le CESE. Pour chaque article, une notice est créée dans la base de données (dans la catégorie « Revue ou collection »), avec un résumé indicatif. Tout comme les documents numériques, ces ressources sont peu consultées par les utilisateurs, mais rentrent dans la constitution des bibliographies et des dossiers documentaires.

#### *5.1.4.1.3 Les recherches documentaires*

Le troisième service de base est constitué par les recherches documentaires. Les utilisateurs peuvent s'adresser aux documentalistes pour toute demande de recherche d'information, prioritairement – mais pas exclusivement – en lien avec les travaux du Conseil<sup>41</sup>. Les utilisateurs peuvent formuler leur demande sur place, par mail ou par téléphone. La réponse est donnée dans des délais assez courts : le jour même pour des recherches ponctuelles et circonscrites, trois à quatre jours pour des recherches plus approfondies. Deux produits documentaires sont proposés : les bibliographies et les dossiers documentaires.

Les bibliographies sont des listes avec des références bibliographiques sur des documents variés (monographies, articles des revues, articles de presse, adresses de sites Internet d'organismes et institutions, etc.). Elles sont constituées à partir des notices de la base de données et enrichies avec d'autres références de documents trouvés sur Internet. Les sources interrogées sont les mêmes que pour la veille. Les utilisateurs peuvent ensuite demander aux documentalistes un ou plusieurs documents référencés dans la liste.

Les dossiers documentaires sont des dossiers constitués à partir des documents les plus récents et pertinents sur une thématique donnée. Autrefois, c'était le produit phare du CRD : les documentalistes réalisaient en effet des dossiers documentaires papier sur tous les sujets en lien avec les champs de compétences du Conseil. Les dossiers incluaient des coupures d'articles de presse, des articles des revues, des bibliographies d'ouvrages, etc. Ils étaient mis à disposition pour la consultation sur place, et photocopiés ou prêtés pour les utilisateurs qui en faisaient la demande. Avec l'informatisation du centre, les documentalistes ont arrêté la constitution des dossiers papier, dont le nombre était arrivé à deux mille. Actuellement, les documentalistes ne réalisent que des dossiers sur les sujets en cours de saisines, et/ou suite à une demande précise des utilisateurs. Les dossiers sont constitués

---

<sup>41</sup> Parfois les documentalistes effectuent des recherches pour les conseillers qui désirent évaluer les pistes possibles de travail sur un sujet, avant qu'il ne soit proposé au Bureau.

majoritairement par des documents numériques, enregistrés dans la base dans la catégorie « Dossiers documentaires » (ou « Bibliothèque virtuelle »).

Le CRD a enregistré environ cent vingt demandes de recherches d'information pour l'année 2012<sup>42</sup> : la plupart viennent des formations de travail, des rapporteurs et des attachés de groupe, et un nombre assez important du chef de Cabinet. Voir le graphique en figure 13 et des exemples de recherche dans le tableau 7.

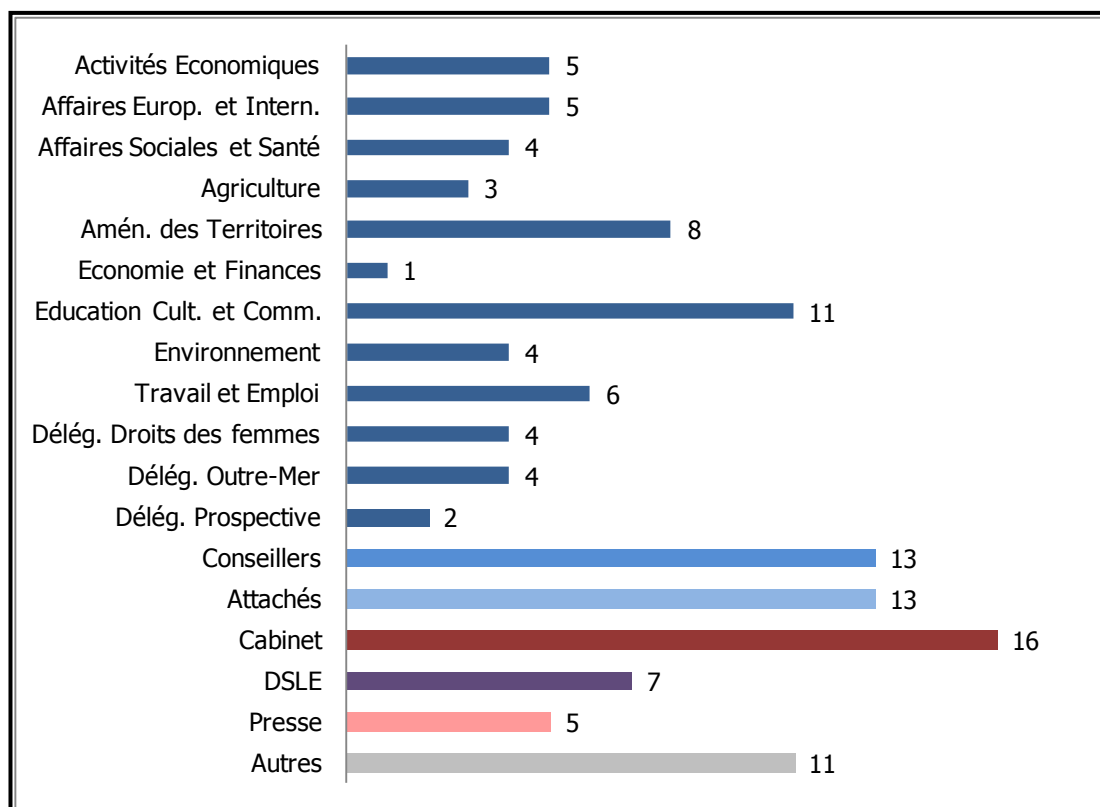


Figure 13. Utilisateurs du service de recherches documentaires en 2012

Recherche	Utilisateur
Bibliographie sur l'autisme	Section des Affaires Sociales ; chef de Cabinet
Bibliographie sur la précarité des femmes	Délégation aux droits des femmes
Sources juridiques sur le droit animalier	Conseiller
Rapports officiels sur l'ESS	Commission temporaire (sur l'ESS)
Actualité juridique sur l'efficacité énergétique	Attaché groupe Environnement

<sup>42</sup> La liste n'est pas exhaustive, car les documentalistes ne notent pas les recherches de façon systématique.

Recherche	Utilisateur
Article de revue sur La Communication d'influence	Conseiller
Articles sur les risques psycho-sociaux	Section du Travail
Dossier sur la mer et les littoraux	Chef de Cabinet
Article de revue sur la jeunesse	Attaché groupe Jeunes
Numéro de revue sur l'éducation	Section de l'Éducation

Tableau 7. Exemples de recherche documentaire

#### 5.1.4.2 Back-office

##### 5.1.4.2.1 La gestion du fonds documentaire

Le CRD ne possède pas de vraie politique d'acquisition, de traitement et de désherbage du fonds documentaire.

En considération du budget restreint, les documentalistes essaient d'obtenir des documents gracieusement, surtout rapports et études auprès d'autres organismes institutionnels, mais aussi des numéros de revues et périodiques auxquels le CRD n'est pas abonné. De plus, il y a des documents qui arrivent gratuitement, notamment par la Présidence ; ils sont triés et certains sont gardés dans le fonds documentaire, selon leur intérêt.

Comme vu précédemment, la plus part des monographies sont acquises suite à la demande des utilisateurs. Cette partie du fonds documentaire est gérée par une des documentalistes, à l'exception des factures qui sont gérées par la secrétaire du SED. Le processus, détaillé en annexe 9, est assez fluide et rapide. Les ouvrages à commander sont repérés grâce à la base de données bibliographique Electre et, une fois les trois cents recherches épuisées, par le biais d'Internet, ce qui ralentit le processus. Le fournisseur unique est le libraire L'Appel du Livre, qui donne entière satisfaction grâce à la rapidité et à l'efficacité du traitement des commandes.

La gestion des revues et périodiques pose beaucoup de problèmes. En premier lieu, il n'y a pas de réflexion sur le nombre, le type et les titres de revues : la liste actuelle est le résultat d'une vieille liste qui incluait environ cent cinquante titres, mais qui a été réduite à plusieurs reprises (la dernière courant 2012), les choix de suppression étant souvent incohérents. Il y a des doublons, car plusieurs formations de travail sont abonnées aux mêmes titres, et une copie peut être présente au CRD ; l'articulation entre abonnements papier et en ligne est confuse<sup>43</sup>. En deuxième lieu, le CRD gère les abonnements via un prestataire de service, Ebsco.net. Cette entreprise a subi une restructuration en 2011, et depuis son service est médiocre. La liste de renouvellements pour l'année 2013, transmise à Ebsco à fin 2012, n'est

<sup>43</sup> Pendant la mission de stage, nous avons engagé un travail pour établir une liste des tous les abonnements en ligne à mettre à disposition des utilisateurs.

pas encore définitive, et plusieurs abonnements ont été interrompus. En troisième lieu, le CRD gère non seulement les abonnements à destination du CRD, mais aussi les abonnements pour les formations de travail et les autres services. Mais elles n'interviennent qu'en amont de la chaîne, et n'ont donc pas de suivi de l'arrivage des revues dans les formations. Enfin, il y a trop d'agents impliquées dans le processus : les relations avec le prestataire de service sont tenues par le chef de service avec l'aide de la secrétaire du SED ; le bulletinage et le classement sont réalisés par une des documentalistes et par la secrétaire affectée au CRD. Les allers-retours alourdissent considérablement le processus de traitement (voir l'annexe 10).

Il n'existe pas de politique d'emprunts ; les utilisateurs pouvant emprunter un document pour une période illimitée de temps (le délai est théoriquement de trois mois, mais il est rarement respecté). Il y a donc des pertes de documents, car un certain nombre d'utilisateurs ne restituent pas les documents empruntés, malgré les relances faites par les documentalistes. En effet, certains utilisateurs se constituent un petit fonds documentaire d'ouvrages, jugées utiles pour leur travail au quotidien. Il est toutefois rare qu'un même document soit demandé par plusieurs utilisateurs. Quant aux revues et périodiques, il n'y pas de vrai suivi des emprunts : l'utilisateur désirent emprunter un titre fait une photocopie de la couverture qu'il laisse dans la boîte correspondante ou sur le présentoir, y appose son nom et la date d'emprunt, et peut garder la revue indéfiniment (le délai est théoriquement de huit jours).

En ce qui concerne la partie du fonds qui n'est plus consultée aujourd'hui, il n'y a pas de mise en place d'une politique de conservation et de valorisation. Depuis quelques années, le CRD fait partie du réseau SUDOC PS, un projet mené par l'ABES (agence bibliographie de l'enseignement supérieur) qui a en charge le signalement des publications en série dans le catalogue SUDOC – le catalogue collectif français réalisé par les bibliothèques et centres de documentation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le but est de cartographier les états de collection des publications en séries dans le SUDOC, pour les faire connaître et les valoriser. La participation du CRD à ce réseau est encore théorique, car pour pouvoir signaler les états des collections il faudrait d'abord procéder à un inventaire précis du fonds.

#### *5.1.4.2.2 La gestion de la base de données documentaire*

Comme vu précédemment, la base documentaire sert à la fois de logiciel pour le catalogage du fonds, le bulletinage des revues et périodiques et la constitution des dossiers documentaires.

La base est alimentée par les deux documentalistes, avec une division du travail assez rigide : une documentaliste s'occupe des monographies, des rapports et études, des travaux du CESE et des textes officiels ; l'autre alimente la partie revue et s'occupe du bulletinage et

du classement des revues et périodiques, aidée occasionnellement par la secrétaire. Les deux alimentent la bibliothèque numérique et les dossiers documentaires. Le processus d'alimentation est détaillée en annexe 11.

L'alimentation de la base prend beaucoup de temps, car comme nous avons vu le logiciel présente plusieurs dysfonctionnements. La saisie de notices est longue, parce que les champs à renseigner sont trop nombreux. De plus, il y a un double système de descripteurs, se basant sur des systèmes de classification différents : le Thésaurus Eurovoc, implanté au début de l'utilisation de la base de données en 2004 ; et un plan de classement, réalisé dans le passé par le service, que les documentalistes avaient décidé de garder parce que jugé plus adapté aux besoins d'indexation. La coexistence de ces deux systèmes alourdit le processus d'alimentation et n'est pas vraiment utile pour améliorer la recherche de documents (en back comme en front-office). Certaines catégories des documents sont redondantes : en particulier, les travaux du Conseil sont enregistrés aussi dans la v. 7 par la Direction de la Communication ; en début 2013 il a été décidé d'arrêter la saisie des travaux du Comité économique et social européen, car il existe au sein du Conseil une cellule de veille européenne informant déjà les utilisateurs de ces travaux. De manière globale, les statistiques d'Alexandrie montrent une trop grande disparité entre le nombre de notices saisies par les documentalistes et le nombre de consultations via l'intranet, comme le montre le graphique ci-dessous.

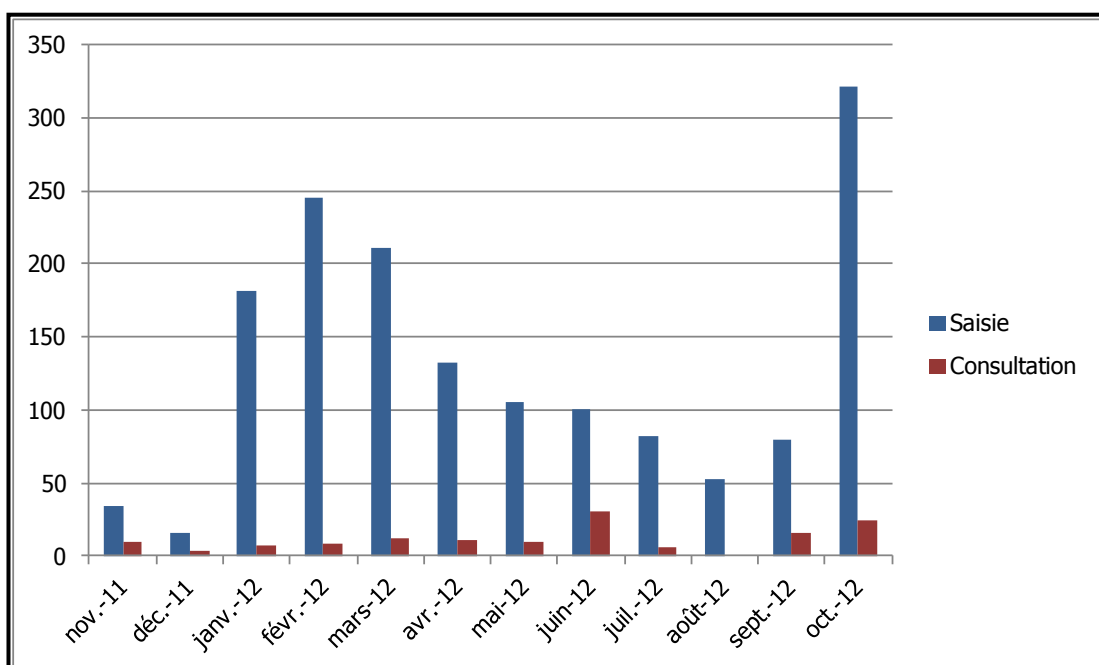


Figure 14. Nombre de notices saisies et nombre de consultations par mois, sur un an

#### 5.1.4.2.3 *La réalisation des services et des produits*

Le dépouillement de revues et périodiques et la conséquente création de notices dans la base est effectuée uniquement par une documentaliste. Malgré la diminution du nombre des revues, cette activité prend beaucoup de temps, car elle inclut l'analyse des articles et la réalisation des résumés indicatifs.

La veille est assurée par les deux documentalistes. L'organisation de ce service présente plusieurs problèmes. Il n'existe pas de plan de veille systématique, avec une détermination des axes de veille, une cartographie de sources et une réflexion sur les produits documentaires à proposer. Cette situation est due à plusieurs raisons : des moyens humains très limités, des domaines de veille très vastes, un manque d'outils de veille appropriés et de formation à la maîtrise de ces outils. Autrefois, quand les effectifs étaient plus nombreux, les documentalistes avaient fait une répartition des domaines à suivre, sur la base d'un regroupement thématique des formations de travail. Cette répartition n'existe plus vraiment aujourd'hui (les formations de travail ont d'ailleurs subi des transformations), mais *de facto* chaque documentaliste travaille plus avec certaines formations qu'avec d'autres. Le recrutement d'au moins un veilleur spécialisé avait été préconisé lors de l'étude menée en 2003 préconisait, quand le CRD comptait cinq personnes<sup>44</sup>. Dans l'état actuel, le choix des sources et la façon de les interroger ne sont pas toujours pertinents et adaptés à l'évolution des méthodes de recherche sur Internet. Il y a aussi une difficulté à savoir quelles sont les sources déjà connues et exploitées par les utilisateurs, car la communication n'est pas optimale. Le service d'envoi de mails n'est pas organisé et structuré correctement. On soulignera aussi que les documentalistes mutualisent peu leurs sources et ne travaillent pas toujours en collaboration.

Des problématiques similaires se retrouvent dans le service de recherches documentaires. Tout d'abord, il n'y pas de suivi systématique des demandes. Autrefois les demandes étaient effectuées à l'aide d'un formulaire papier, et ensuite les documentalistes remplissaient un fichier Excel en annotant la date, le nom de l'agent, le nom de l'utilisateur, l'objet de la demande et les sources utilisées. Aujourd'hui chaque documentaliste note dans un cahier les demandes qu'elle traite. Les cahiers n'étant pas mutualisés, elles ne sont pas toujours averties des demandes reçues et des recherches en cours. De plus, les cahiers sont incomplets car les demandes ne sont pas annotées systématiquement. Ensuite, les documentalistes effectuent des recherches en amont sur les nouvelles saisines, et ne sont pas toujours en concertation avec les utilisateurs. En conséquence, les réponses ne sont pas toujours adaptées aux besoins. En effet, il y a souvent un décalage entre les besoins des utilisateurs et l'offre du service, car les documentalistes ne sont pas automatiquement

---

<sup>44</sup> Kynos Sarl. L'organisation du travail au CRD : situation actuelle et préconisations. Évolution des compétences et des fiches de poste, rapport n° 5, 12 mai 2003, p. 23-25 (communication interne).

associées au travail préliminaire de constitution de la documentation pour une saisine. Autrefois, elles participaient aux réunions des formations de travail mais elles ont arrêté par manque de temps et ne se tiennent au courant qu'avec les Bulletins hebdomadaires. Enfin, la structuration et le mode de présentation des bibliographies et des dossiers documentaires n'est pas faite de façon claire et efficace.

## 5.2 L'environnement

Pour représenter l'environnement du centre, nous l'avons matérialisé par des cercles concentriques, délimitant chacun une collectivité significative, une communauté d'intérêts (voir la figure 15). À l'intérieur de chaque cercle, il faut distinguer plusieurs modalités de relation. Les premières concernent les tutelles ou les bailleurs de fonds, c'est-à-dire les acteurs avec qui seront négociées les orientations du centre et qui lui fourniront l'essentiel de son financement. Les secondes relèvent des fournisseurs, des partenaires et des concurrents, c'est-à-dire les acteurs qui ont une relation ou une influence sur le fonctionnement courant du centre [45, p. 70]. Analyser l'environnement du centre signifie aussi analyser l'ensemble des dispositifs info-documentaires mis en place au Conseil, permettant ainsi d'avoir une vision globale de la façon dont la fonction information-documentation est assurée au sein de l'institution.

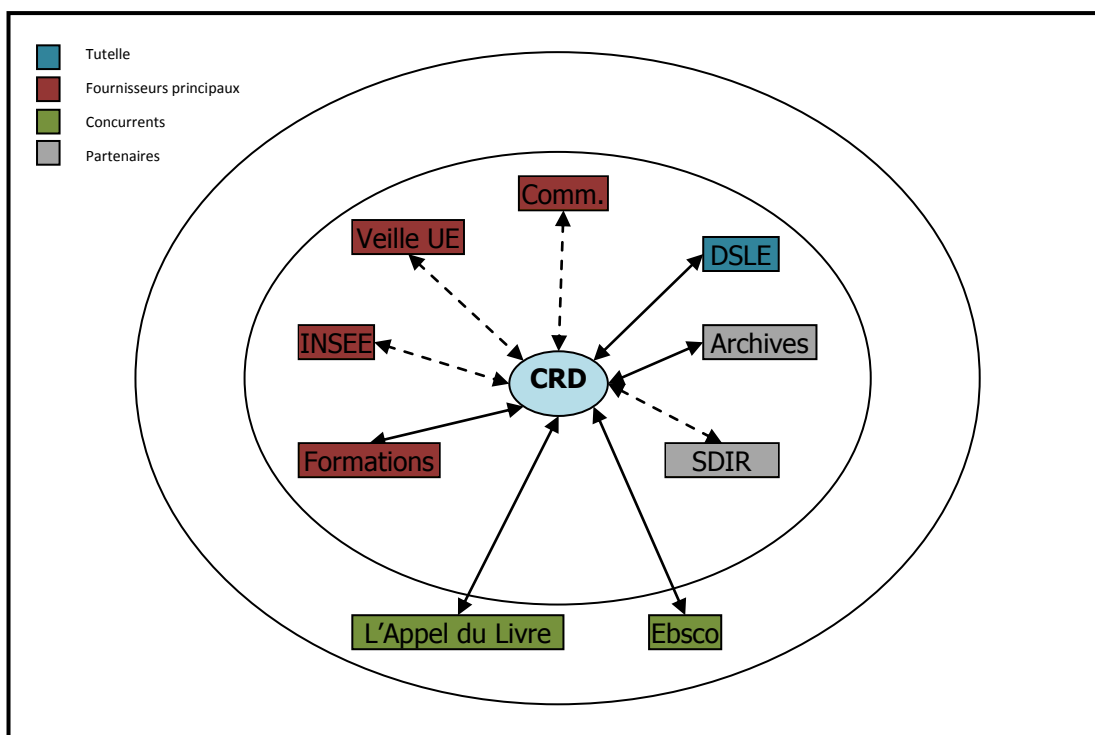


Figure 15. Environnement du CRD

### 5.2.1 Tutelle et bailleur de fonds

Dans le contexte de la fonction publique, il est impropre de parler de tutelle et de bailleur de fonds. Comme vu dans la première partie du mémoire, le CRD fait partie du service édition



et documentation, qui est rattaché à la direction des services législatifs et économiques du CESE. La DSLE dépend hiérarchiquement du secrétariat général, ayant pouvoir de décision tant sur les décisions engageant l'avenir du service d'information que sur le budget dont peut disposer le service. La marge de manœuvre du service en matière de négociation et de décision est donc faible.

## **5.2.2 Partenaires et concurrents**

Le deuxième réseau des relations est constitué par l'ensemble des partenaires et des concurrents du centre<sup>45</sup>. Analyser ces acteurs permet d'évaluer dans quelle mesure les autres sources documentaires auxquelles ont accès les utilisateurs, influencent leur comportement [Muet et Salaun, p. 78]. Nous verrons qu'au sein du Conseil plusieurs dispositifs info-documentaires se concurrencent, pris en charge par des services divers et par les utilisateurs mêmes.

### **5.2.2.1 La direction de la communication**

La direction de la communication, composée de 8 personnes, a en charge l'organisation et la mise en œuvre de la promotion de l'activité du Conseil. Actuellement, la direction assure une grande partie de la gestion de l'information interne et externe du Conseil, notamment à travers la gestion des sites intranet et Internet.

#### *5.2.2.1.1 Organisation et contenu des sites Internet et intranet*

Les sites Internet<sup>46</sup> et intranet<sup>47</sup> ont été entièrement refaits en 2011. Le projet de refonte répondait à deux besoins fondamentaux : rationaliser les différentes bases de données et disposer de deux environnements qui se synchronisent.

Le choix a été fait d'acquérir un logiciel de type CMS<sup>48</sup>, pour gérer à la fois les sites Internet et intranet. Le premier est hébergé sur un serveur externe (le même qui héberge la base de données Alexandrie v. 7), le deuxième sur un serveur local du service informatique. Le logiciel dispose d'une interface avec Alexandrie v. 7, de manière que le contenu de la base soit interrogeable par le site intranet et sur Internet (voir le schéma en figure 16).

---

<sup>45</sup> Les principaux fournisseurs ne seront pas pris en compte dans notre analyse, car ils ont peu d'influence sur l'environnement régulateur du CRD.

<sup>46</sup> Le site est accessible à l'adresse suivante : <<http://www.lecese.fr/>> [consulté le 10 mai 2013].

<sup>47</sup> Le site intranet, Iéna, est accessible depuis l'ensemble des postes du Conseil et en extranet (réservé uniquement aux employés et aux conseillers).

<sup>48</sup> Content Management System, ou système de gestion de contenus. Le logiciel choisi est Drupal.

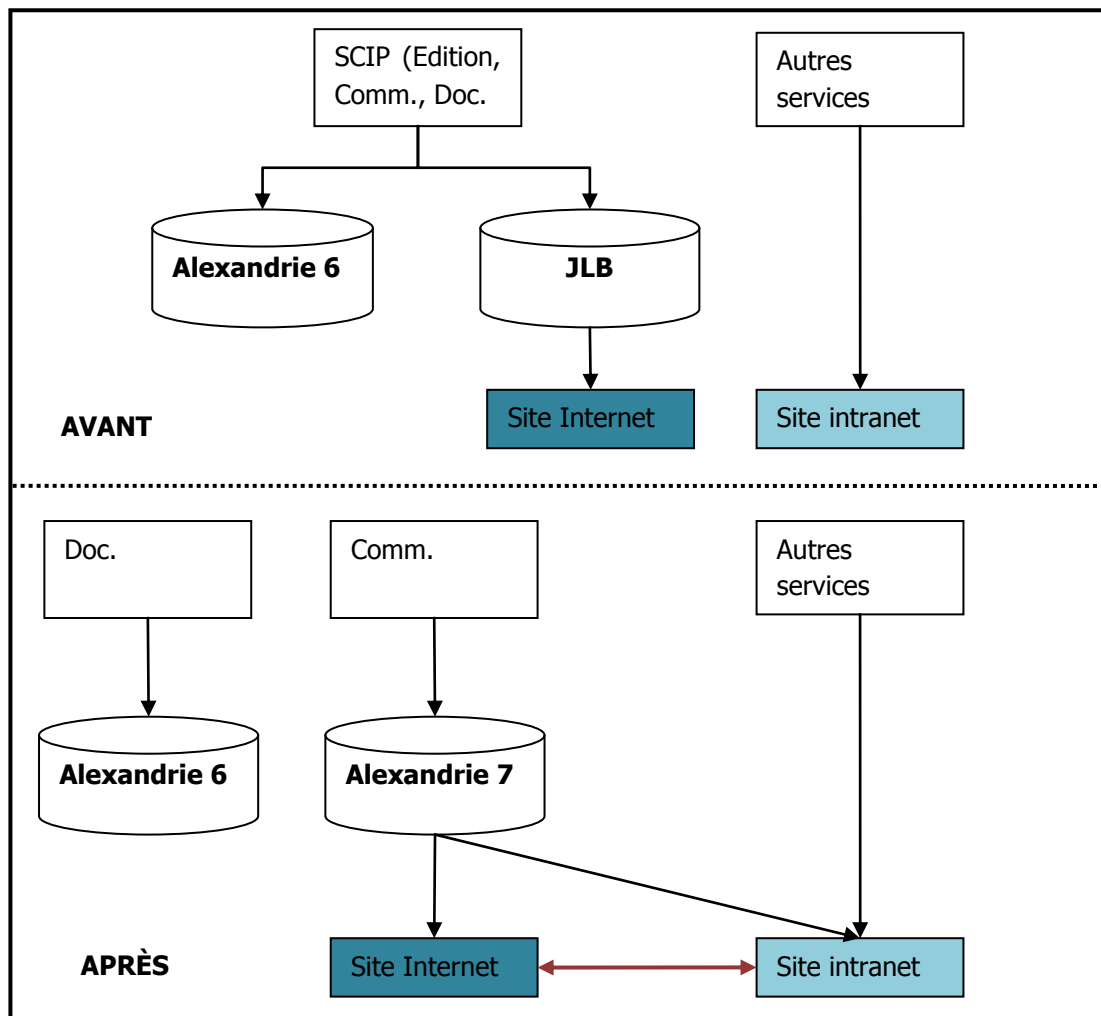


Figure 16. Ancienne et nouvelle organisation des espaces de travail numériques

Parmi le contenu d'Alexandrie v. 7, seuls les rapports, avis et études du Conseil sont versés sur l'intranet (notice documentaire, fiche synthétique et texte intégral en fichier joint). Le reste de la base de données n'est pas interfacé avec le CMS, car les documentalistes ont arrêté l'alimentation et sont revenues sur la v. 6<sup>49</sup>.

Sur le site intranet, les travaux du Conseil se trouvent dans la rubrique « Ressources et documents », et la sous-rubrique « Brochures » (des captures d'écran sont disponibles en annexe 12). Sont disponibles les travaux à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1998 : à la fois la notice et le texte intégral en fichier joint (PDF). Un moteur de recherche avancé permet de faire une recherche selon différents critères, qui peuvent être combinés. Une recherche par mots-clés est également offerte – les mots-clés correspondent en effet aux descripteurs utilisés pour la saisie en back-office. Cette fonctionnalité n'est pas très performante, car l'utilisateur n'a pas la possibilité de sélectionner les mots-clés à partir d'une liste, mais doit déjà savoir quels

<sup>49</sup> Alexandrie v. 6 est néanmoins disponible via l'intranet, dans la partie « Applications » (voir l'annexe 12). Un lien externe (<<http://alexandrie.ces.fr/>>) permet d'accéder au contenu intégral de la base.

mots-clés employer<sup>50</sup>. Il n'y a pas de possibilité de recherche en texte libre (une recherche en texte libre est cependant disponible sur l'intégralité du site), ni de recherche en texte intégral sur les fichiers joints.

Les travaux du Conseil sont disponibles également sur le site Internet, dans la rubrique « Travaux publiés » (voir l'annexe 12). Cette rubrique offre un contenu additionnel par rapport à celui proposé dans l'intranet, car elle met à disposition les travaux du Conseil à partir de sa création en 1947. Cependant, seule la notice est disponible, et non pas le texte intégral. Les notices ont été en effet reprises en dur sur le site Internet à partir de l'ancienne base de données JLB<sup>51</sup>.

Outre les avis, rapports et études, tous les autres documents sont déposés directement sur le site intranet : il s'agit des documents produits par les formations de travail dans le cadre des saisines, mais aussi de tout autre document à caractère général produit par les différents directions et services (voir la liste complète en annexe 13). Ces documents sont disponibles dans la rubrique « Ressources et documents », dans la sous-rubrique « Base documentaire » (voir l'annexe 12). L'utilisateur a à disposition une recherche avancée selon plusieurs critères qui peuvent être combinés. Il existe une possibilité de recherche en texte libre, via le moteur de recherche du site (en cochant la case « recherche dans la base documentaire »). Il n'y a pas de fonctionnalité de recherche en texte intégral sur les fichiers joints (PDF ou Power Point).

Les documents reliés à une saisine sont accessibles aussi depuis une autre sous-rubrique, nommée « Saisines en cours ». Dans cette rubrique, le Secrétariat Général crée un espace pour chaque nouvelle saisine, après validation de la note de saisine. L'espace est alimenté dynamiquement à chaque fois qu'un document est déposé dans la base documentaire et rattaché à une saisine. Le document sera donc accessible à la fois dans la base documentaire, dans l'espace de la saisine, ainsi que dans l'espace de travail de la section/délégation. Lorsque la saisine est terminée, l'espace bascule dans la sous-rubrique « Saisines terminées ».

La base documentaire pose plusieurs problèmes : difficultés de retrouver les documents, erreurs fréquents de classement (les catégories de documents ne sont pas toutes claires), nommage pas cohérent<sup>52</sup>. Ces problèmes sont en grande partie liés au fait que le logiciel qui gère le site intranet est un CMS. S'il offre des fonctionnalités de travail collaboratif, de

---

<sup>50</sup> En back-office, en mode recherche avancée, l'utilisateur est aidé dans la sélection des mots-clés grâce à une fonctionnalité d'autocomplétion.

<sup>51</sup> L'option de reprise de l'intégralité des travaux du Conseil sur Alexandria v. 7 a été envisagée, mais le projet a été abandonné à cause du coût élevé de la numérisation.

<sup>52</sup> La charte de nommage et de dépôt (diffusée en mars 2012 et disponible sur l'intranet) précise les règles de nommage pour les documents ; elles ne sont pas systématiquement suivies.

structuration du contenu, et de hiérarchisation d'utilisateurs (attribution de droits d'accès), il ne possède pas des fonctionnalités avancées d'acquisition, indexation, classement, gestion, accès, stockage et archivage des documents, comme le ferait un système de GED.

Actuellement, la base inclut tous les documents depuis le début de la dernière mandature et un certain nombre des documents des mandatures précédentes, suite à la reprise partielle de l'ancien site intranet (par exemple pour la catégorie « Auditions », on retrouve les documents depuis 2004). Le volume est donc important, avec une incrémentation toutefois difficile à estimer, car le site a été mis en ligne courant 2011 ; on compte environ 630 documents publiés en 2011 et 1200 documents en 2012.

Tous les documents de la base documentaire sont publiés uniquement sur l'intranet et non sur Internet. Ils sont à priori visibles par tous les utilisateurs, sauf si le dépositaire a restreint l'accès à un espace de travail.

À part le dépôt de documents, les utilisateurs peuvent contribuer à l'alimentation du site intranet en créant d'autres types de contenus : articles, événements et petites annonces. Toutefois, le site intranet est très peu utilisé comme plateforme d'échange et/ou comme espace de travail collaboratif. Il est utilisé par la plupart des agents pour le dépôt de documents, pour être informés sur la vie de l'institution et pour accéder à l'espace personnel.

#### *5.2.2.1.2 Le panorama de presse*

La direction de la communication a en charge la diffusion d'un panorama de presse quotidien. Il est diffusé par mail à environ soixante-dix personnes : membres du Cabinet, membres du Bureau, présidents et attachés des groupes, présidents et administrateurs des formations de travail.

Le panorama comporte actuellement cinq rubriques : le Président, les travaux, les membres, l'institution et le Palais d'Iéna (un exemple est fourni en annexe 14). Jusqu'à janvier 2013, il comptait deux rubriques supplémentaires, d'actualités nationales et internationales. Suite à une enquête auprès des destinataires, il a été décidé de supprimer les deux rubriques, la suppression permettant une économie de droits de reproduction d'environ 30.000 € par an. La direction de la communication a alors mis en place une plateforme Netvibes, permettant d'accéder à l'actualité des sites de presse généraliste ; les actualités des deux assemblées et des ministères sont également proposées<sup>53</sup>. Toutefois, ce service ne correspond pas aux rubriques supprimées, car il ne s'agit pas d'une sélection d'articles suite à une veille ciblée. Il

---

<sup>53</sup> La plateforme est accessible depuis le 07 janvier 2013 à l'adresse suivante : <[http://www.netvibes.com/cese#Presse\\_Generaliste](http://www.netvibes.com/cese#Presse_Generaliste)> [consulté le 5 avril 2013]. Voir le contenu de la plateforme en annexe 15.

est important de souligner que peu avant la suppression des rubriques, la DSLE a pris en considération la possibilité que le CRD prenne en charge la veille d'actualités presse, notamment sur les sujets en cours de saisine. Cette option a été écartée à cause du manque des moyens.

Le panorama de presse était réalisé en interne, manuellement (sur la presse papier), jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2009. Ensuite il a été externalisé auprès d'un prestataire de service, Press Index. Depuis 2011 on fait recours à un autre prestataire, Kantar Média<sup>54</sup>. Avant diffusion auprès des destinataires, un stagiaire de la direction de la communication fait un tri ultérieur des articles, en s'assurant qu'ils soient pertinents et classés correctement. Ensuite, il enregistre les articles du panorama dans un logiciel de gestion des relations presse et des relations publiques, Adequate<sup>55</sup>. Chaque article est affecté à une des cinq rubriques et décrit par plusieurs mots-clés. À partir de cette base, on réalise périodiquement des revues de presse dédiées, regroupant toutes les retombées média relatives à une thématique (par exemple les retombées relatives à un avis).

Le CRD a fait partie de l'ancien service de la communication de 2008 à fin 2010, jusqu'à la création de la nouvelle direction de la communication : l'arrivée de la nouvelle équipe ayant créé des tensions, le Secrétariat Général a décidé de séparer les deux services, qui ne collaborent pas actuellement.

#### **5.2.2.2 La mission INSEE et la veille européenne**

La mission INSEE, rattachée à la DSLE, diffuse les données et études statistiques nécessaires à l'élaboration des travaux du CESE, et assure également un rôle de veille sur la production d'études statistiques. La mission est composée de deux personnes : une statisticienne de l'INSEE, détachée auprès du Conseil, et un adjoint s'occupant plus spécifiquement de la veille européenne.

Les sources principales sont l'INSEE et les services statistiques ministériels, ainsi qu'Eurostat ; l'agent est équipé d'un ordinateur avec accès à l'intranet de l'INSEE et à l'intranet du Ministère des Finances. Autrefois, la mission recevait la section et les rapporteurs de façon systématique en début de chaque saisine, et produisait des notes de cadrage. Actuellement le service est offert au besoin : cette baisse de la demande est à reconduire principalement au changement des pratiques des utilisateurs, qui font de plus en plus recours à Internet pour tout type d'informations, y compris pour les données

---

<sup>54</sup> Voir <<http://www.kantarmedia.fr/>> [consulté le 20 mai 2013].

<sup>55</sup> Voir <[http://www.adequatesystems.com/index.php?option=com\\_virtuemart&Itemid=65&lang=fr](http://www.adequatesystems.com/index.php?option=com_virtuemart&Itemid=65&lang=fr)> [consulté le 20 mai 2013]. Le logiciel est également utilisé pour centraliser les contacts journalistiques, ainsi que pour l'envoi des campagnes aux fichiers presse et fichiers institutionnels.

statistiques. Certaines formations de travail sont plus demandeuses que d'autres, notamment la section de l'économie et des finances et la section des activités économiques.

La valeur ajoutée du service réside principalement dans le lien direct que l'agent entretient avec les producteurs de données. Pour les besoins plus approfondis (données pas accessibles gratuitement en ligne, élaboration des schémas et graphiques spécifiques), elle met en lien les conseillers et les formations de travail avec les producteurs.

Hors le cadre des saisines, la Mission diffuse ponctuellement d'autres données qui peuvent intéresser les formations de travail. La diffusion d'informations est faite principalement par mail<sup>56</sup>.

Actuellement, le croisement avec le CRD est quasiment nul. Nous soulignons que le rapprochement entre mission INSEE et CRD avait été préconisé lors de l'informatisation du CRD en 2003<sup>57</sup>. Dans l'état actuel, les documentalistes du CRD ne s'occupent pas des données statistiques.

Le deuxième agent de la Mission INSEE est en charge de la veille européenne. Il informe les sections et délégations des tous les avis du Comité économique et social européen – où il a travaillé pendant une période de dix ans – et en général de tout document publié par une institution européenne. En particulier pour les avis du Comité, il fait le tri et en informe directement les formations concernées. Il effectue aussi une veille circonscrite sur un certain nombre des think tanks. Il travaille en particulier avec la section des affaires européennes.

La diffusion des documents est faite aussi par mail ; l'agent dépose ponctuellement des documents sur l'intranet.

Ce service est complètement détaché de l'activité du CRD, malgré le fait que les documentalistes traitent aussi des sources européennes. En particulier, le CRD reçoit les avis du Comité sous format papier, et les garde dans le fonds documentaire. Jusqu'à présent, les documentalistes faisaient une sélection des avis les plus pertinents, en informaient les sections et les enregistraient dans la base Alexandrie v. 6. La cellule de veille européenne fournissant le même service, il a été décidé d'arrêter la saisie des notices correspondantes.

### **5.2.2.3 Le service des archives**

Le service des archives et distribution, composé de cinq personnes (dont deux départs à la retraite avant la fin de l'année 2013), est en charge de la conservation des documents

---

<sup>56</sup> L'agent avait commencé à déposer des documents sur le site intranet, mais elle a arrêté car elle s'est aperçue que le site était peu consulté.

<sup>57</sup> Kynos Sarl. L'organisation du travail au CRD : situation actuelle et préconisations. Évolution des compétences et des fiches de poste, rapport n° 5, 12 mai 2003, p. 10 (communication interne).

produits par le CESE, de leur transmission en interne et de leur diffusion en extérieur. Il assure la réception des livraisons extérieures. Il coordonne également les relations avec les Archives Nationales.

Le service archive les documents suivants :

- Travaux du CESE (rapport, avis et études) publiés à partir de 1947 jusqu'à aujourd'hui. Plusieurs copies sont archivées, à différence du CRD qui en conserve une seule<sup>58</sup>.
- Documents relatifs aux travaux à partir de 1975 : il s'agit des tous les documents produits du début à la fin d'une saisine (comptes-rendus des auditions, avant-projets et projets d'avis, PV des réunions des formations de travail etc.). Les documents de 1947 à 1975 sont conservés aux Archives Nationales. En cas de demande (assez rare), ils sont disponibles dans un délai d'environ quinze jours.
- Comptes-rendus intégraux des séances à partir de 1947<sup>59</sup>.

Le schéma des services concernés par la diffusion et conservation des documents produits dans le cadre des saisines est disponible en annexe 17.

L'archivage est exclusivement papier et non pas numérique. Les documents sont conservés dans des boîtes, cotées par numéro de JO, année et nom du/des rapporteur/s. Les documents sont versés aux Archives Nationales (site de Pierrefitte-sur-Seine) tous les cinq ans, à la fin de chaque mandature.

Les documents produits par le Parlement étaient également conservés (en trois exemplaires) : en considération du fait qu'aujourd'hui ils sont disponibles en ligne, il a été décidé de les supprimer (la suppression est en cours).

Le service s'occupe également de la transmission en interne des documents relatifs aux travaux (uniquement les plus importants, tels que les comptes-rendus des auditions et des réunions des formations de travail) : il fonctionne donc d'interface entre les formations de travail et les conseillers.

Actuellement, le service n'archive pas les documents administratifs produits par les autres services, nonobstant le Conseil, en tant qu'administration, soit soumis à la loi sur les

---

<sup>58</sup> C'est pourquoi, en cas de demande auprès du CRD d'un exemplaire papier d'un rapport ou avis, les documentalistes adressent l'utilisateur au service des Archives.

<sup>59</sup> Autrefois il existait deux comptes-rendus : le compte-rendu sténographique (CRS), issu du compte-rendu sténotypiste, arrêté en janvier 2011 ; le compte-rendu analytique (CRA), qui était aussi issu du compte-rendu sténotypiste, mais à diffusion immédiate, arrêté en septembre 2011. Les deux ont été remplacés par le compte-rendu intégral (CRI).

archives<sup>60</sup>. Cependant, un gros chantier de mise en place d'une politique d'archivage a démarré en début 2013. La mission a été confiée à un agent du Bureau des missions du Service interministériel des Archives de France (SIAF). La mission prévoit une analyse de l'existant, afin de faire le bilan des documents produits et conservés au CESE, et de créer les conditions d'élaboration d'un tableau de gestion des archives, qui englobent l'ensemble des services du CESE.

#### **5.2.2.4 Les formations de travail**

Les équipes des formations de travail sont les principaux destinataires de l'offre des produits et services proposé par le CRD, et en sont aussi les principaux usagers. Comme on a vu dans la première partie du mémoire, les formations de travail sont de plus en plus autonomes dans leur recherche d'informations, et par conséquent font moins appel aux documentalistes. Cependant, il est important de souligner que même avant l'arrivée d'Internet, les équipes des formations de travail ont toujours « fait de la documentation » : chaque formation de travail a constitué et alimente régulièrement un fonds documentaire spécialisé dans le champ des compétences de la formation. Le processus de traitement de chaque saisine prévoit un gros travail de recherche documentaire de la part des formations de travail, et la création de dossiers documentaires. La recherche documentaire est d'ailleurs précisée dans la liste des activités des membres des équipes administratives des formations de travail<sup>61</sup>. L'analyse du public est en ce sens capitale pour comprendre quels sont les besoins du public et quelles formes pourra prendre la médiation documentaire.

#### **5.2.2.5 Le service développement informatique et réseaux**

Le service développement informatique et réseaux (SDIR) est en charge de la mise en place et de la maintenance des applications, de la gestion du parc informatique, du réseau, de la messagerie, des bases de données et de la politique de sécurité informatique. Il assure l'assistance aux utilisateurs pour tout problème matériel ou logiciel. Il n'est donc pas, à proprement parler, ni un partenaire ni un concurrent du CRD. Cependant, il est important de l'intégrer à notre analyse, car le management du système d'information du CESE a des répercussions directes sur le service de documentation. À la fin de l'année 2012, la direction a confié à un cabinet de consultants, SIA conseil, l'élaboration d'un schéma directeur informatique sur le moyen et long terme. La mission prévoit un état des lieux exhaustif du SI, incluant fonctions de service, applicatifs, techniques, besoins métiers et l'organisation de la DSI. Le but est l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan d'action détaillée et la définition des modes de pilotage du SI.

---

<sup>60</sup> Voir <<http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/archives-publiques/lois/>> [consulté le 20 octobre 2013].

<sup>61</sup> Respectivement : recherche et analyse documentaire pour l'administrateur ; collaboration avec l'administrateur notamment l'assistance (documentation, ...) pour l'administrateur adjoint ; recherche bibliographique et documentaire pour le secrétaire.



## 5.3 Le public

### 5.3.1 Caractéristiques sociologiques

#### 5.3.1.1 Les critères identitaires

Le premier groupe d'utilisateurs est constitué par les équipes administratives des formations de travail. Elles sont généralement composées de trois personnes : un administrateur, un administrateur adjoint et un secrétaire<sup>62</sup>. Ce sont des agents de la fonction publique d'État de grade A (l'administrateur et l'administrateur adjoint), B ou C (le secrétaire). Leur niveau d'ancienneté dans l'institution est variable, mais, pour la plupart, il est supérieur à quinze ans. Globalement, ils ont donc une connaissance profonde du Conseil et de son mode de fonctionnement ; sans être des spécialistes, ils sont compétents dans les différents champs traités au sein de leur formation de travail.

Le deuxième groupe d'utilisateurs est constitué par les conseillers, notamment en tant que rapporteurs d'une saisine. Établir des critères identitaires pour cette catégorie est très difficile, voire impossible : les conseillers sont repartis en dix-huit groupes et font partie des catégories socioprofessionnelles très variées (le but du Conseil étant de représenter tous les acteurs de la vie sociale française). Leurs compétences, valeurs et culture professionnelles sont par conséquent diverses. Les conseillers-rapporteurs ont un niveau d'expertise sur le sujet de saisine qui est très variable, mais de plus en plus des rapporteurs ont une connaissance très fine de leur sujet.

Un troisième groupe d'utilisateurs est constitué par les attachés de groupe, de un à trois par groupe, qui assistent les conseillers dans leur travail au Conseil<sup>63</sup>. Les profils sont variés, mais un nombre considérable a une formation en sciences politiques.

A ce trois groupes on rajoutera le chef de Cabinet. Il s'occupe de l'organisation de l'agenda du Président, assure le lien avec le secrétariat général, et assiste le Président dans la préparation de ses interventions : il sollicite donc le centre directement ou par son stagiaire pour les besoins spécifiques du Président.

#### 5.3.1.2 Les modes de travail

Le travail au sein du CESE est rythmé par les assemblées plénières, qui se déroulent tous les quinze jours, les mardi et mercredi. Chaque mois sont donc présentées, discutées et votées un certain nombre de saisines, pour un total d'environ trente saisines par an. Par conséquent, les rythmes de travail sont assez serrés. Les agents des équipes

---

<sup>62</sup> Font exception les délégations qui comptent deux personnes, un administrateur et un secrétaire.

<sup>63</sup> La mission confiée aux attachés est fixée par le groupe : certains ont un rôle assez large et proche du rôle de l'administrateur d'une formation, notamment en ce qui concerne la recherche documentaire et l'élaboration du texte des saisines, tandis que d'autres ont un rôle plus circonscrit.

administratives des sections travaillent presque en continuum sur les saisines, parfois gérant plusieurs saisines à la fois. Le temps de traitement d'un avis est de trois-quatre mois en moyenne, et ce temps est réduit presque à la moitié en cas de saisine gouvernementale d'urgence (prioritaire par rapport aux autres) ; pour un avis accompagné d'un rapport, le temps est de quatre-cinq mois. Les administrations des délégations ont des rythmes de travail un peu moins soutenus, car elles produisent exclusivement des études, avec un temps d'élaboration moyen de six à neuf mois. Les agents travaillent pour la plupart du temps au Palais d'Iéna, et occasionnellement ils sont en mission sur le terrain.

En ce qui concerne les conseillers, outre leur présence aux plénières, ils assistent aux réunions de la formation auxquels ils appartiennent avec une cadence hebdomadaire ou bimensuelle pour les conseillers appartenant à des délégations<sup>64</sup>. Quand les conseillers sont rapporteurs, ils consacrent davantage de temps à l'élaboration du texte de la saisine. Il ne faut pas oublier que les conseillers, à côté de la fonction qu'ils remplissent au CESE, exercent un métier : leur temps est forcément limité, et leur présence au Palais d'Iéna est circonscrite aux jours de plénière et des réunions. Ils ont à disposition des bureaux au Palais d'Iéna (selon le groupe auquel ils appartiennent), partagés avec leurs attachés de groupe.

### **5.3.2 Caractéristiques informationnelles**

#### **5.3.2.1 Nature de l'information**

L'information utilisée par l'ensemble du public, dans le cadre de leur travail au sein du Conseil, est de nature diverse et variée : économique, sociale, scientifique et technique, etc. De la même manière, plusieurs typologies sont utilisées : données factuelles, théories, actualité, retours d'expérience...

Plusieurs équipes administratives soulignent que l'information utilisée pour l'élaboration des saisines doit répondre à des critères de précision et de fiabilité élevés, car elle doit passer par la validation de tous les membres d'une formation avant de pouvoir être intégrée dans un rapport/avis. De la même manière, il existe un souci de pluralité et d'impartialité de l'information<sup>65</sup>. Ces contraintes ont un impact sur le choix des sources.

En ce qui concerne le degré de fraîcheur de l'information utilisée, on distinguera deux typologies : pour se tenir au courant de l'actualité économique, sociale et environnementale, sur l'ensemble des champs de compétence du Conseil, ainsi que sur l'activité des autres institutions, les utilisateurs cherchent une information récente et actualisée. Pour

---

<sup>64</sup> Les délégations sont formées par des conseillers qui généralement appartiennent aussi à une autre section.

<sup>65</sup> Cela est moins vrai pour les conseillers, qui en débat de formation amènent souvent une information ciblée et orientée, pour supporter telle ou telle position.

l'élaboration des saisines, seront utilisées à la fois des informations récentes et plus anciennes, qui retracent l'évolution d'un sujet donné sur les dix-quinze dernières années.

L'information utilisée est généralement brute, même si certains utilisateurs souhaiteraient davantage pouvoir disposer d'une information retravaillée, notamment pour les données factuelles (à travers cartes, histogrammes, etc.).

*« Ça serait très utile qu'elles [les documentalistes] aient une compétence de mise en forme, car ce qui nous intéresse c'est n'est pas seulement des données brutes, mais de les valoriser ! »*

Plusieurs interviewés soulignent que l'information utilisée lors d'une saisine est assez générale au début, puis elle devienne de plus en plus pointue au fur et à mesure de l'avancement de la réflexion et du débat au sein de la formation. Le degré de technicité dépend largement de la nature du sujet.

*« Un des nos objectifs [des équipes administratives] est d'améliorer notre capacité d'aller chercher et traiter l'info, d'accompagner le rapporteur et la formation en termes d'alimentation en info, car je trouve que c'est un point sur lequel on n'est pas suffisamment bons. Je trouve qu'on est fragiles et insuffisants dans notre capacité à argumenter et bâtir des avis avec les données nécessaires notamment par rapport aux aspects techniques... On travaille en entonnoir, au fur et à mesure qu'on avance, on se focalise sur certains points. Si on avait quelqu'un de haut niveau là-dessus c'est vrai que ça pourrait nous décharger car on y passe beaucoup de temps ! »*

Enfin, en ce qui concerne la production d'information, en premier lieu il y a les avis, rapports et études. Plusieurs cas de figure sont possibles : le texte est coécrit par le(s) rapporteur(s) et l'administrateur de la formation concernée, parfois avec l'aide de l'administrateur adjoint ; le texte est écrit majoritairement par l'équipe administrative, le rapporteur intervenant dans la validation du plan, l'orientation à donner au travail, les corrections éventuelles, et surtout les préconisations. Un rapport compte environ entre cent et deux-cents pages, une étude entre cinquante et cent pages, et un avis entre vingt-cinq et quarante pages. Quand l'avis n'est pas accompagné d'un rapport, en introduction figure une partie de constats, limitée à quelques pages. La tendance actuelle est de produire plus d'avis et moins de rapports.

Outre le texte des avis, rapports et études, les équipes administratives produisent d'autres documents : plusieurs documents qui accompagnent le processus d'élaboration d'une saisine (note de saisine, avant projet d'avis/étude, projet de rapport/avis/étude, texte intégral des auditions, procès verbal de réunion, etc.) ; synthèses, fiches thématiques et notes pour

informer les conseillers des thèmes qui seront abordés en réunion ou lors d'une audition, etc.<sup>66</sup>

### **5.3.2.2 Conditions d'usage de l'information**

En ce qui concerne la fréquence et la répétitivité du besoin, encore une fois on peut distinguer deux niveaux : un besoin en permanence, pour se tenir au courant de la vie du Conseil, et de toute l'actualité politique, économique, sociale et environnementale ; un besoin plus ponctuel, lorsqu'une saisine est validée par le Bureau<sup>67</sup> et jusqu'à la clôture du dossier documentaire. Le temps de constitution du dossier documentaire va de trois semaines à deux mois maximum.

Le besoin est urgent la plupart du temps: la contrainte temporelle est très importante et elle est mentionnée par la quasi-totalité des interviewés.

*« Dans les formations de travail on travaille dans l'urgence donc tout ce qui vient de l'extérieur est vu paradoxalement comme négatif...donc tous les services transversaux, parfois on s'est presque réjouis qu'ils s'affaiblissent...à la fois on se plaint de la doc et on préfère être dans une position dans laquelle on se dit qu'on maîtrise car c'est nous qui décidons...le travail transversal au Conseil ne se fait pas de façon conviviale car il apparaît comme une chose qui alourdit le processus ! »*

### **5.3.3 Caractéristiques comportementales**

#### **5.3.3.1 Pratiques documentaires personnelles**

##### *5.3.3.1.1 Recherche de l'information*

Les sources d'information utilisées par les utilisateurs sont nombreuses : une liste des principales sources évoquées lors des entretiens est disponible en annexe 17.

*« Moi, je vais sur tous les sites officiels comme AN, Sénat, la Cour des comptes, le CAS, les sites ministériels, mais je pense que tous mes collègues y vont, c'est le fond commun de notre travail, s'il y avait un logiciel qui nous permettrait de sélectionner directement les documents qui existent là dedans ça serait génial, on gagnerait un temps fou ! »*

*« Nous avons quand même notre réseau, et les conseillers aussi donc ils nous amènent de la documentation »*

---

<sup>66</sup> Ce travail n'est pas fait de façon systématique : cela dépend de la nature du sujet traité, de l'organisation du travail au sein de l'équipe administrative, de la composition de la formation, de la volonté du rapporteur...

<sup>67</sup> Les conseillers peuvent avoir besoin d'information (et solliciter le CRD) pour proposer un sujet de saisine au Bureau.

*« Ça serait bien de mutualiser les bases documentaires de chaque section : nous avons des sujets transversaux donc ça serait intéressant d'avoir accès à leur documentation ! »*

*« Il faut savoir mieux exploiter les avis du CESE, à travers des mots-clés plus pointus, ainsi que la documentation de fonds ! »*

*« En terme de documentation pour les auditions il n'y a pas de liste d'auditionnés, il n'y a pas de réflexion sur les personnes à auditionner... »*

*« Ça serait bien de pouvoir retrouver facilement les auditions des personnes sur des sujets qui peuvent nous intéresser... »*

#### *5.3.3.1.2 Traitement de l'information*

Au sein des équipes administratives des formations de travail, l'information trouvée est triée et sélectionnée pour constituer des dossiers documentaires, incluant l'ensemble de la documentation qui va nourrir la réflexion sur un sujet et servir de base pour l'élaboration du texte des saisines. En plus des dossiers pour chaque saisine, plusieurs formations alimentent des dossiers thématiques plus larges, correspondants aux différents champs de compétences de la formation. Conjointement avec les revues et périodiques et, dans certains cas, les ouvrages acquis, au sein des formations se créent donc des petits fonds documentaires spécialisés. Les dossiers documentaires sont à la fois papier et numériques : si le papier est encore largement utilisé (en particulier, sont imprimés les documents volumineux), de plus en plus d'utilisateurs ont recours au numérique, en téléchargeant, en lisant sur l'écran et parfois en numérisant les documents papier.

*« Il doit y avoir un petit fonds documentaire thématique à disposition des formations. Le visuel c'est très important ! Tous les ouvrages hyper spécialisés doivent rester à la section, quitte à que les autres sections intéressées viennent chez nous les chercher... »*

*« Pour les documents en format papier, ce qui serait intéressant c'est de les numériser et mettre tout dans cette espace [espace serveur de la formation], ça nous ferait gagner un temps fou ! »*

En ce qui concerne le stockage et l'archivage de la documentation, il est important de souligner que il n'existe aucune politique à cet égard au sein du Conseil, et par conséquence les pratiques sont assez variées.

Les dossiers documentaires papier sont stockés dans les bureaux des équipes administratives : certains utilisateurs les éliminent systématiquement à la fin d'une saisine, d'autres les gardent en totalité, d'autres encore éliminent seulement les documents qui deviennent vite obsolètes, tels que l'actualité et la littérature grise. Les dossiers

documentaires numériques sont généralement stockés dans l'espace serveur que chaque formation a à sa disposition ; en addition, chaque membre de l'équipe administrative peut avoir des documents stockés sur son poste de travail. Les dossiers numériques sont triés à la fin d'une saisine, pour en conserver que les documents les plus importants ; certains utilisateurs transfèrent ces documents dans les dossiers thématiques plus larges. Les utilisateurs affirment que les dossiers documentaires relatifs aux saisines ne sont généralement pas réutilisés, car au démarrage d'une nouvelle saisine le dossier est constitué à partir de zéro ; s'il s'agit d'un sujet qui avait déjà été traité<sup>68</sup>, les utilisateurs vont consulter la bibliographie du travail précédent.

*« Nous avons jeté tous nos vieux dossiers documentaires papier...c'est une perte de mémoire, c'est vraiment dommage ! »*

Les attachés de groupe peuvent aussi être amenés à constituer des dossiers documentaires, notamment quand un des membres de leur groupe est désigné en tant que rapporteur.

Une mention à part pour le chef de Cabinet, qui constitue aussi des nombreux dossiers documentaires thématiques, suivant les champs d'interventions du Conseil et divers sujets de nature politique, sociale et économique sur lesquels travaille le Président. Les dossiers sont exclusivement papier, ils sont alimentés et triés régulièrement et pour ce travail le chef de Cabinet se sert de la collaboration d'un stagiaire.

En ce qui concerne les revues et périodiques auxquels sont abonnés les utilisateurs, ils font rarement l'objet d'une dépouille systématique. La plupart de formations de travail les exploite dans le cadre des saisines : sont alors recherchés articles et dossiers concernant le sujet en cours dans les vieux numéros. Les revues et périodiques sont stockés dans les bureaux de formation, avec un classement par titre et par ordre chronologique<sup>69</sup>. En ce qui concerne le désherbage, les pratiques sont variées : certaines formations conservent tous les numéros, d'autres les éliminent après une période fixée (variable de cinq à dix ans), d'autres encore les jettent quand il n'y a plus de place, et certaines formations donnent les vieux numéros au CRD.

---

<sup>68</sup> Les sujets peuvent revenir, parfois seulement en partie, mais avec aucune régularité. À titre d'exemple, l'éducation artistique à été traitée en 1991, en 2004 et en 2013 ; les avis portent les titres suivants : « L'éveil artistique des jeunes en France et en Europe » ; « L'enseignement des disciplines artistiques à l'école » ; « Pour un politique de développement du spectacle vivant : l'éducation artistique tout au long de la vie ».

<sup>69</sup> Au sein des formations de travail, le stockage et le classement de la documentation sont généralement confiés au secrétaire.

*« Nous n'avons pas le temps de dépouiller les revues, c'est regrettable ! Nous les regardons quand il y a une saisine qui tombe... »*

*« J'ai jeté les revues anciennes, je n'avais plus de place... »*

Enfin, divers utilisateurs créent des bibliothèques des sites favoris ; les mails sont conservés dans les boîtes personnelles des utilisateurs ou dans la boîte commune de chaque formation, et classées par dossier (notamment pour les lettres d'information).

#### *5.3.3.1.3 Diffusion de l'information*

L'information est diffusée majoritairement par mail. En particulier, les formations de travail envoient aux membres de la section divers documents faisant partie du dossier documentaire, ainsi que documents d'information importants, articles, schémas, fiches thématiques, synthèses, etc. Peu de formations de travail utilisent l'espace de travail à disposition sur l'intranet pour diffuser cette documentation. L'intranet est aussi utilisé pour déposer les différents documents de travail relatifs à une saisine ; cependant, ce dépôt est souvent couplé d'un envoi par mail aux personnes concernées.

*Au début on déposait des documents sur l'intranet mais après on a arrêté car les conseillers n'y vont pas ! Ils veulent les infos par mail !*

#### **5.3.3.2 Culture et compétences documentaire**

La connaissance et la familiarité des utilisateurs avec les outils et dispositifs informationnels est assez variable<sup>70</sup>. Globalement la connaissance des sources d'information officielles est assez vaste, mais certains types de sources sont méconnus : web invisible, bases de données bibliographiques, portails d'accès aux revues scientifiques, archives ouvertes, bases de données pour l'accès à la littérature grise, aux thèses et mémoires... Plusieurs utilisateurs se posent la question de la fiabilité des sources, du tri et de la sélection de l'information pertinente. Google est largement employé, mais peu d'utilisateurs emploient la recherche avancée, avec construction des syntaxes de recherche ; certains utilisateurs reconnaissent la difficulté d'un emploi correct des mots-clés et des opérateurs. L'intranet du Conseil, et en particulier les espaces de travail collaboratif mis à disposition, sont très peu utilisés.

---

<sup>70</sup> Quelques utilisateurs au sein des formations ont suivi des formations ou ont de l'expérience professionnelle en info-doc.

*« Quand on cherche des choses précises rapidement, selon les mots que vous allez mettre dans le moteur de recherche, vous n'allez pas du tout avoir les mêmes résultats. Et puis après c'est un peu au petit bonheur la chance, nous sommes tombés par hasard sur un document qu'on ne trouvait nulle part ailleurs...et je l'ai trouvé par hasard sur Google en essayant mais c'est un coup de bol ! »*

*« Ce qui nous manque, c'est une recherche experte, nous n'avons pas ça au Conseil, c'est-à-dire quand on voit comment travaille le CAS ou le travail des commissions qui existent à l'extérieur du CESE, ils font un travail vraiment d'experts avec des recherches expert beaucoup plus fouillées, nous on va s'arrêter à des sources qu'on connaît... »*

*« On aimerait avoir une personne qui nous aide pour y voir un peu plus clair dans le maquis des organismes ressources, à la fois sur le niveau national, européen et international. Un centre de documentation devrait être capable de nous conseiller et nous dire aussi si une source est fiable ou pas ! »*

*« On aurait besoin d'avoir une documentation un peu plus pointue et notamment des travaux de recherche qui donnent à la fois de la doc, des noms, un réseau d'experts ! »*

Certains utilisateurs indiquent la barrière de la langue comme un des freins à la recherche, car de plus en plus de documentation, notamment au niveau européen, est en anglais et en allemand.

L'ensemble des utilisateurs déplore la trop grande quantité de temps employé pour la recherche, le tri et la sélection de l'information : l'activité de documentation est reconnue comme très chronophage, alors qu'elle reste une activité parmi les autres qui concourent à l'élaboration d'un avis/rapport.

*« Si on pouvait dégager du temps pour le consacrer à la réflexion, à l'élaboration et à l'écriture des rapports... la documentation n'est pas le 100% de notre activité, loin de là ! »*

*« Nous avons passé une semaine à chercher une info pointue et nous n'avons pas réussi à la retrouver ! »*

Enfin, il est important de souligner que les utilisateurs sont et veulent être autonomes dans leurs démarches de recherche et traitement de l'information.

### **5.3.3.3 Usages du service d'information**

Peu d'utilisateurs font un recours systématique au CRD : la majorité est constitué par les agents des équipes administratives des formations de travail ; suivent quelques attachés de groupe et quelques conseillers.



La plupart des utilisateurs sollicite le service pour la fourniture de documents primaires, quelques utilisateurs pour être orientés vers les bonnes ressources. Ainsi, les types de documents plus utilisés et les services plus fréquentés sont : la commande et l'emprunt d'ouvrages ; l'emprunt des revues et périodiques et de la littérature grise ; la recherche bibliographique pour une saisine. Quelques utilisateurs sollicitent pour une veille sur l'actualité, généralement sur des sujets en cours de saisine, ou pour être alertés sur la parution des rapports et études officiels. La base de données Alexandrie, qui en théorie offre un catalogue d'acquisitions, des bibliographies thématiques et un accès à des documents numériques, est très peu utilisée : les utilisateurs regrettent la grande difficulté à retrouver les documents et l'interface peu conviviale.

*« J'ai essayé d'utiliser Alexandrie mais ça ne marche pas, on ne retrouve rien donc j'ai laissé tomber ! »*

*« On voudrait qu'elles [les documentalistes] nous interrogent sur ce que nous souhaiterions avoir comme abonnements à des périodiques papier et électroniques car nous ne connaissons pas l'offre ! »*

*« J'aimerais bien avoir un accès meilleur à des revues électroniques avec des codes d'accès. »*

Un point très important concerne le degré de connaissance du public avec le centre. Un nombre important d'utilisateurs déplore un manque de communication sur les ressources disponibles et l'offre de produits et services proposés ; notamment, les attachés de groupe affirment que beaucoup de conseillers ne connaissent même pas l'existence du centre.

*« Je pense qu'elles doivent se rappeler à notre souvenir plus régulièrement pour donner envie de demander, d'y aller... »*

*« Le centre n'est pas du tout visible, il y a un gros travail de pédagogie, d'information, de diffusion à faire de l'existence du centre et des services proposés »*

En ce qui concerne le mode de relation, le degré et l'ambiance de la relation entre le public avec les documentalistes, l'ensemble des utilisateurs reconnaît la grande disponibilité et le gros travail de gestion du fonds des documentalistes. Cependant, le sentiment général vis-à-vis du CRD est d'insatisfaction, parfois même d'exaspération. Plusieurs utilisateurs sont conscients du manque des moyens et donc ne sollicitent plus le centre pour ne pas aggraver la charge de travail du personnel. D'autres témoignent une incompréhension des besoins des utilisateurs et un décalage entre les demandes formulées et les réponses données. En particulier, la documentation fournie dans le cadre des saisines est jugée par certains

utilisateurs peu pertinente, car trop générale, peu triée et sélectionnée, déjà connue, trop ancienne. La même remarque est valable pour le service de veille par mail.

*« Le travail qu'elles [les documentalistes] font n'est pas toujours utile, elles nous transmettent trop de documents et pas pertinents, ça sert à rien et ça peut même nous retarder car on se sent obligés à répondre. C'est contre productif et ça nuit à l'image du CRD. La bonne volonté ne suffit pas, il faut de l'organisation, de la méthode... »*

*« Elles [les documentalistes] sont extrêmement dévouées et gentilles, donc elles nous envoient une abondance de documents dont une bonne part ne correspond pas à ce dont on a besoin, soit parce que on a déjà l'info, soit parce que c'est beaucoup trop général, soit parce que c'est à côté du sujet...le temps que nous passons à trier toute cette doc est trop important, nous préférons aller directement sur les sites...»*

Les utilisateurs reconnaissent que ces problèmes sont du en partie au fait que les documentalistes, n'assistant pas aux réunions des formations de travail, ne sont pas immergées dans la problématique. Le problème des compétences est aussi soulevé. En conclusion, plusieurs utilisateur affirment qu'il n'existe pas au sein du Conseil un vrai service de documentation.

*« Le CRD pour nous a deux fonctions, une première de bibliothèque, pour la commande d'ouvrages et revues, et une deuxième de recherche documentaire mais elle n'est pas assurée car il y a un problème d'effectifs, un problème statutaire, car autrefois le CRD était géré par des administrateurs du Conseil et aujourd'hui il n'y a personne et un problème de compétences car nous n'avons personne à bac+5. Pour moi il n'y a pas de vraie documentation au Conseil ! On est parti d'un service il y a une dizaine d'année qui pouvait donner l'apparence d'un CRD en adéquation avec les besoins du Conseil à une sorte de reliquat et on n'a jamais réussi à trancher, s'il faut supprimer ou maintenir la fonction documentaire »*

Plusieurs besoins et attentes sont apparus suite à notre analyse. Un tableau de synthèse, organisé en cinq catégories – correspondant aux différents services souhaités – est présenté dans le tableau ci-dessous.

<b>Facilitation de l'accès à l'information</b>
Meilleur accès aux documents primaires, notamment revues et périodiques en ligne (exemple Cairn.info), bases de données d'articles scientifiques, littérature grise
Accès au texte intégral des avis, auditions et comptes-rendus des réunions depuis le début du CESE, avec moteur de recherche performant et possibilité de recherche en texte intégral
Accès aux travaux de recherche, thèses, think tanks (avec modération car sources non-officielles, mais utiles pour repérer réseaux d'experts et personnes à auditionner)
Accès à la documentation d'autres formations de travail
Constitution de fonds documentaires thématiques dans les formations
Partenariats avec d'autres bibliothèques et centres de documentation
<b>Diffusion d'information</b>
Catalogue des acquisitions + propositions d'achats
Bulletin des sommaires des revues et périodiques
Veille sur l'actualité (substitution du vieux panorama de presse)
Bibliothèque de favoris
<b>Élaboration documentaire</b>
Dépouillement des revues et périodiques (par saisine)
Bibliographie structurée (par saisine)
Dossiers documentaires numériques (par saisine)
Synthèses documentaires
Mise en forme et valorisation des données
<b>Médiation, formation et assistance documentaire</b>
Aide au repérage, au tri et à la sélection des sources d'information et des documents
Aide à la recherche (définition des mots-clés, syntaxes de recherche...)
Aide à la détermination d'une politique de conservation et d'archivage de la documentation interne
Formation aux outils de veille
Animation d'espaces collaboratifs
<b>Communication</b>
Présentation de l'offre de produits et services
Concertation avec les utilisateurs
Participation aux réunions des formations

Tableau 8. Synthèse des besoins et attentes du public

## 6 Bilan de l'analyse

Les trois étapes principales de l'analyse permettent de dégager les principales forces et faiblesses, opportunités et menaces pour le CRD du Conseil. Nous présentons des tableaux de synthèse, que nous allons ensuite commenter.

<b>Analyse de l'existant</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Moyens matériels – locaux et mobilier</b>	
Localisation à coté de la cantine Surface correcte Mobilier adéquat Grande salle de consultation Très grande pièce de compactus	Manque de visibilité Espace coupé en deux + pas d'espace accueil + salle des compactus éloignée Emplacement du mobilier pas correct + Mobilier inutilisé Pièce des compactus mal organisée
<b>Moyens matériels – informatique</b>	
Equipements corrects (ordinateurs, photocopieuses)	Logiciel documentaire obsolète ; nouvelle version abandonnée car dysfonctionnements
<b>Moyens matériels – fonds documentaire</b>	
Fonds documentaire historique très riche Abonnements à base de données bibliographique (limité) et base de données de presse	Ouvrages anciens mal conservés Confusion dans le classement physique + Pas de désherbage Fonds antérieur à 2004 pas informatisé Catalogage pas exhaustif Peu de ressources électroniques
<b>Moyens humains</b>	
Structure à taille humaine Documentalistes très dévouées et passionnées	Nombre d'effectifs insuffisant Manque de responsable formé en info-doc Pas d'entretien des compétences Ambiance de travail difficile + cloisonnement entre les 2 services
<b>Moyens financiers</b>	
Budget important	Fortes réductions budgétaires (+ 50%)

<b>Analyse de l'existant</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Activité – offre de produits et services</b>	
Commande d'ouvrages Abonnements aux revues et périodiques directement auprès des utilisateurs	Consultation sur place rare Fonds historique peu exploité Base de données en ligne très peu utilisée Veille pas toujours ciblée et pertinente Produits (bibliographies et dossiers documentaires) pas appropriés
<b>Activité – gestion</b>	
	Pas de politique de gestion du fonds Processus de gestion des revues et périodiques lourd Division du travail trop rigide Pas de politique de conservation et valorisation du fonds ancien Processus d'alimentation de la base de données lourd Pas de processus de veille systématisé Pas de procédures d'élaboration des produits + référentiels Pas d'indicateurs et d'outils de suivi Pas de communication

Tableau 9. Synthèse de l'analyse de l'existant

<b>Analyse de l'environnement externe</b>	
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<p>Chantier de réorganisation des services (opportunité pour repositionner le CRD)</p> <p>Nécessité d'un management de l'information au niveau global</p> <p>Besoin de structuration du contenu de l'intranet et de valorisation de la documentation interne</p> <p>Obligation de mettre en place un dispositif d'archivage</p> <p>Disparité des capacités de recherche et traitement de l'information au sein des formations</p>	<p>Chantier de réorganisation des services (menace de dissolution du service)</p> <p>Dispositifs documentaires gérés par la Direction de la Communication (intranet, Internet, panorama de presse)</p> <p>Autres fournisseurs d'information (Archives, Mission INSEE, veille européenne) dissociés du CRD</p> <p>Concurrence d'Internet</p> <p>Systèmes documentaires parallèles au sein des formations de travail</p> <p>Autres systèmes d'information pour les conseillers</p>

Tableau 10. Synthèse de l'analyse de l'environnement

<b>Analyse du public</b>	
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<p>Fort besoin d'être plus efficaces dans la recherche d'information</p> <p>Besoin d'accès à la documentation scientifique payante + littérature grise</p> <p>Besoin accru de médiation et assistance documentaire</p> <p>Nécessité d'une meilleure exploitation des travaux</p> <p>Attente (pour certains) d'un service de documentation performant</p>	<p>Usagers de plus en plus autonomes dans la recherche d'information</p> <p>Travail collaboratif pas généralisé</p> <p>Sentiment (pour certains) de ne pas avoir besoin d'une fonction documentation centralisée</p>

Tableau 11. Synthèse de l'analyse du public

Ces tableaux de synthèse montrent comme les dysfonctionnements internes du CRD sont à insérer dans une problématique plus générale de gestion de l'information au sein de l'institution. Le Conseil n'a pas d'orientation stratégique et politique concernant la gestion des ressources documentaires, l'organisation et la maîtrise des processus info-documentaires et l'articulation des dispositifs informationnels, qui coexistent et se concurrencent causant un accès difficile, une mauvaise transmission et un appauvrissement de l'information.

Les problématiques pointées dépendent largement de la structure de l'organisation, qui est très hiérarchique ; le style de management est non participatif et il existe un fort cloisonnement entre services. Cette caractéristique est propre à la fonction publique, dont un des fondements est le principe de l'autorité hiérarchique. Ainsi, dans le souci de l'intérêt général, les fonctionnaires doivent « se conformer aux instructions de leur supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public », comme explicité par décret<sup>71</sup>. Dans cette logique d'obéissance on retrouve la conception classique, mécaniste et taylorienne de l'organisation, telle que nous l'avons décrite dans le troisième chapitre. Cette vision de l'organisation rend difficile la mise en place d'une démarche transversale de coopération et de collaboration entre les différents services, comme il serait nécessaire pour assurer de façon correcte la fonction information-documentation.

En ligne avec le modèle organisationnel, le type de changement qui se met en place au Conseil est imposé et planifié : le contenu du changement est défini au plus haut niveau de la direction et déployé vers l'organisation qui est censée suivre et s'aligner. Cette démarche apparaît de façon évidente en observant l'histoire du CRD, qui a subi au fil du temps des changements d'organigramme, des successions de responsables et des mauvais choix politiques sans aucune possibilité d'opinion ou marge de décision laissées aux documentalistes. Le personnel du CRD a très mal vécu ces événements et cela concourt sans doute à expliquer le difficile climat de travail qui a été observé durant notre mission de stage. D'autre côté, l'institution est caractérisée par une forte inertie organisationnelle, car, comme nous l'avons vu, le « problème de la doc » a été abordé à plusieurs reprises mais n'a produit aucun aboutissement concret – ni dans le sens d'une revalorisation du centre ni dans le sens de sa suppression et de sa substitution avec d'autres configurations. La direction n'a jamais voulu prendre la décision d'investir des ressources pour relancer correctement l'activité du centre sans pour autant prendre la responsabilité de le fermer – aucun des études faites n'allant d'ailleurs pas dans ce sens.

---

<sup>71</sup> Voir <<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006068812>> [consulté le 20 octobre 2013].

L'arrivée de la nouvelle Secrétaire générale semble toutefois avoir redonné une certaine dynamique à l'activité interne de l'organisation. Les chantiers de réorganisation engagés dès septembre 2012 peuvent constituer une grande opportunité pour repositionner le CRD au cœur de la gestion des processus info-documentaires de l'institution et l'inscrire dans une vision stratégique et politique renouvelée.



# **Troisième partie**

## **Scénarios**

Les scénarios imaginés sont avant tout des scénarios stratégiques et organisationnels. Chacun d'entre eux résulte d'une vision différente des missions de la documentation, des objectifs à atteindre, des cibles à privilégier, des démarches de partenariat et de coopération à développer avec les autres services [44, p. 45]. Trois scénarios ont été élaborés. Ce sont des scénarios « en escalier », où le rôle et la place du service d'information et documentation est et de plus en plus étendu et le changement organisationnel impliqué de plus en plus important. Pour chaque scénario sont présentés :

- Les missions et les objectifs du service d'information-documentation, ainsi que le positionnement au sein du Conseil, le ciblage et l'offre de produits et services.
- Les actions prévues pour la mise en place du scénario, incluant les incidences sur l'organisation du travail (tâches et responsabilités, charge de travail...), les processus impliqués par la solution, les dimensions technologiques. Le degré de précision sera plus ou moins étendu selon les éléments recueillis lors de l'analyse : c'est pourquoi seront indiquées les éventuelles analyses complémentaires à effectuer.
- Les contraintes et conditions de mise en œuvre, notamment en ce qui concerne les moyens humains et financiers à déployer.
- Les avantages et inconvénients.
- Le coût et le timing de mise en œuvre.

Chaque scénario amène à un changement plus ou moins important, ayant des conséquences sur le plan humain, social, organisationnel, technique, documentaire. Il est donc impératif de prendre en compte le degré de changement induit et de définir les démarches d'accompagnement adéquates pendant toutes les phases du projet. En amont, on pensera à bien préparer le projet, à avoir une vision claire et clairement exprimée, à mettre en place une communication permanente avec les différentes personnes concernées. Pendant la mise en œuvre l'implication des acteurs est capitale, à travers la constitution de comités de pilotage rassemblant des représentants pour chaque catégorie, la mise en place de tests et l'instauration d'une démarche de partage et de collaboration ; le soutien de la hiérarchie est aussi essentiel. Après, on pensera à instaurer une politique de formation des acteurs et un accompagnement individuel. Enfin, on veillera aux divers facteurs de risque et d'échec : absence de dialogue, de clarté, non prise en compte des préoccupations des utilisateurs, luttes de pouvoir...

## 7 Un scénario de continuité : la répartition de la fonction documentaire dans l'organisation

---

### 7.1 Mission et objectifs

Le premier scénario voit la répartition de la fonction documentaire au sein des formations de travail, avec une implication responsable des acteurs. Il s'agit en quelque sorte de continuer sur la voie tracée jusqu'à présent, en la formalisant et en la cadrant. Des formations seront alors mises en place pour les équipes administratives des formations de travail, de façon à pouvoir être plus efficaces dans leur activité de recherche documentaire et mieux gérer leur documentation.

Dans cette configuration, le centre de ressources documentaires, tel qu'il était pensé lors de sa création, est voué à disparaître. Il sera substitué par un service de base, ayant exclusivement un rôle d'appoint aux formations. La largeur de l'offre sera réduite, avec le seul maintien du service de mise à disposition d'informations : commande et prêt d'ouvrages, abonnement à revues et périodiques, hebdomadaires et quotidiens. On augmentera la profondeur de l'offre en donnant un accès à des bases de données payantes.

En back-office, l'activité se concentrera sur la gestion du fonds courant. À plus long terme, le service pourra éventuellement s'occuper du fonds documentaire ancien, dont la grande partie sera éliminée à travers désherbage ou don.

L'offre visera en premier lieu les formations de travail et, de façon plus marginale, les conseillers et les attachés de groupe. En effet, pour tout besoin de veille et de recherche documentaire, on se référera aux formations.

Le positionnement actuel au sein de l'organigramme est maintenu : le service reste un pôle au sein du Service Édition et Documentation, rattaché à la Direction des Services Législatifs et Économiques.

### 7.2 Actions prévues

#### 7.2.1 Formations des équipes administratives des formations de travail

Pour pouvoir assurer de façon plus performante l'activité de recherche documentaire et de constitution de dossiers thématiques, les équipes administratives pourront bénéficier des formations pointues<sup>72</sup> dans les domaines suivants :

---

<sup>72</sup> Voir l'annexe 18, présentant une liste possible des formations à mettre en place pour chaque scénario.

- Recherche experte sur Internet.
- Outils de veille.
- Classement et archivage.

Les formations seront suivies par au moins une personne de chaque équipe administrative. En vue de l'organisation interne, différente pour chaque équipe, le choix sur la ou les personnes à former sera laissé à l'administrateur, en concertation avec le Directeur des services législatifs et économiques.

### **7.2.2 Réaménagement des locaux et accueil des usagers**

Un réaménagement partiel des locaux s'impose, pour améliorer l'accueil des usagers qui souhaitent consulter et/ou emprunter un document. Ainsi, le présentoir des revues et périodiques sera transféré dans la grande salle de lecture, offrant un espace de consultation plus agréable. Un poste informatique sera mis à disposition des utilisateurs, donnant accès au catalogue ainsi qu'à l'ensemble des ressources électroniques mises à disposition. Pour toute demande de renseignement, il sera utile d'aménager un petit espace réservé aux usagers dans chaque bureau des documentalistes.

La salle des compactus reste fermée aux usagers ; cependant, en correspondance avec le chantier sur le fonds documentaire ancien (voir le point 7.2.9.), on pourra envisager l'aménagement d'un espace de consultation au sein de cette salle, ainsi qu'à la mise en place d'une signalétique pour l'orientation.

### **7.2.3 Optimisation du service de commande et prêt d'ouvrages**

Le service de commande et de prêt d'ouvrages est assez rapide et efficace. Cependant, certaines améliorations peuvent être mises en place pour offrir un service plus complet. Ainsi, nous recommandons l'acquisition de la base de donnée bibliographique Electre en forfait illimité. Cela permettra d'un côté de faciliter le travail de catalogage des documentalistes, car il est possible d'importer directement les notices des ouvrages dans le logiciel documentaire et de l'autre, de fournir une liste de propositions d'achats à soumettre aux usagers. Deux types de liste pourront être proposés : une liste mensuelle établie sur la base des parutions d'ouvrages concernant les champs de compétences du Conseil (par formation) et une liste par saisine, ciblée sur le sujet en cours de traitement, avec une bibliographie rétrospective. S'ajoutera une liste des acquisitions, diffusée mensuellement à l'ensemble des usagers.

En ce qui concerne le processus de gestion, il devra être à terme revu, en vue du départ à la retraite de l'agent responsable des factures. Ses tâches pourront être assurées par la même personne qui s'occupe du reste du processus, en l'allégeant ultérieurement (voir l'annexe 19 pour le schéma du processus).

Enfin, on pourra réfléchir à la décentralisation des ouvrages, avec la constitution de fonds documentaires thématiques au sein des formations de travail. Ce souhait a été en effet exprimé par une partie des utilisateurs, et va dans le sens de l'attribution d'un rôle de plus en plus important dans la gestion des ressources de la part des formations de travail. Cependant, cela requiert l'aménagement de vrais espaces dédiés au sein des formations, ainsi que la prise en charge du classement physique et de la circulation des ouvrages. Les opérations de commande, catalogage et désherbage seraient confiées au service centralisé.

Une politique d'emprunt sera établie pour l'ensemble du fonds.

#### **7.2.4 Amélioration du service d'abonnement aux revues et périodiques**

Le service d'abonnement aux revues et périodiques requiert une révision complète, impliquant la mise en place d'une vraie politique de gestion. Tout d'abord, l'équipe mènera rapidement à terme la réflexion sur les abonnements en cours fournis via EBSCO, déjà commencée en 2012, en répondant aux questions suivantes :

- Y-a-t-il des revues qui manquent, des doublons que l'on peut supprimer ?
- Comment articuler les abonnements d'EBSCO avec les mensuels diffusés via Relais H, ou avec d'autres plateformes de diffusion (voir le point 7.2.5.) ?
- Quels moyens d'accès privilégier (papier/électronique) ?

On pourra ainsi déterminer une liste d'abonnements à supprimer et à acquérir pour offrir un service plus cohérent et pertinent. Il est très important d'associer les utilisateurs à cette réflexion, en leur proposant des nouveaux abonnements, des nouveaux accès en ligne, etc. et en testant leur satisfaction.

Ensuite, on établira une liste d'abonnement en cours, à diffuser au sein de l'institution à cadence trimestrielle. La liste sera accompagnée d'un tableau indiquant le destinataire de l'abonnement, le type (papier/électronique), la procédure d'accès pour les revues offrant un accès en ligne à leurs archives.

Pour offrir un service plus complet, nous recommandons la création d'un bulletin des sommaires des revues et périodiques les plus consultés, déjà demandé par plusieurs utilisateurs. Les modalités de production et de diffusion de ce nouveau produit documentaire restent à étudier ; des outils existent pour récupérer les sommaires des revues disposant d'un accès en ligne.

En ce qui concerne le processus de traitement, nous conseillons de centraliser la réception de l'ensemble des abonnements. Si d'un côté la charge de travail de documentalistes se voit augmentée, de l'autre il sera possible d'assurer une gestion correcte, en ayant un contrôle

sur la réception des revues et périodiques dans l'ensemble de l'institution. Le processus de traitement est actuellement assez lourd, avec l'intervention de quatre personnes. On pourra l'alléger en désignant une personne s'occupant d'effectuer la commande auprès d'EBSCO, de la facturation et des relances éventuelles, et une deuxième s'occupant de la réception, du bulletinage et du classement physique. Les deux personnes devront travailler en étroite concertation et échanger sur les éventuels problèmes et dysfonctionnements lors d'une réunion mensuelle. Une autre possibilité, qui reste à étudier, est d'externaliser ultérieurement, en confiant également les tâches de bulletinage et de relance au prestataire (voir l'annexe 20 pour le schéma du processus).

Puisque la cotation actuelle n'est plus parlante, les revues et périodiques qui restent au CRD seront cotés à nouveau, et ils seront mis à disposition sur le présentoir de façon plus claire et efficace. Aussi, un tampon pour le bulletinage pourra être introduit.

Une politique de conservation sera décidée pour l'ensemble des abonnements, y compris pour les revues et périodiques des formations de travail, selon le type d'abonnement, la nature du périodique, son utilisation etc.

Enfin, un budget annuel sera défini.

### **7.2.5 Mise en place d'un accès à des bases de données en ligne**

L'offre d'abonnements aux revues et périodiques est à coupler à une offre de service plus large, permettant l'accès en ligne à des bases de données payantes : en premier lieu les plateformes de diffusion de périodiques scientifiques électroniques en sciences humaines et sociales (type CAIRN, Revues.org) et en sciences exactes (type ScienceDirect) ; ensuite la littérature grise, notamment les bases de données produites par l'INIST ; enfin, l'offre payante de la documentation française (dont une partie des publications est acquise via EBSCO). Les abonnements à ces plateformes étant généralement assez onéreux, on procédera à des tests pour évaluer la pertinence de l'offre et la possibilité de s'abonner à des bouquets de périodiques, ou d'acheter à l'unité. La base de données de presse PressEdd à laquelle est actuellement abonné le CRD ne sera plus utile à la nouvelle configuration du service. Cependant, elle doit être maintenue (conditions d'abonnements à vérifier) car elle est très utilisée par le secrétariat de la Présidence.

### **7.2.6 Transformation du service de mise à disposition de quotidiens et hebdomadaires**

Le service de mise à disposition de quotidiens et d'hebdomadaires est actuellement très peu utilisé. De plus, la plupart des personnes interviewées déclarent ne pas être intéressées, car ils consultent la presse en ligne et/ou achètent elles-mêmes les journaux. Deux solutions sont donc possibles : soit éliminer le service, soit mettre à disposition l'ensemble des

journaux dans un espace plus fréquenté par l'ensemble des membres et du personnel du CESE, tel que le bar ou la cantine.

### **7.2.7 Acquisition d'un logiciel documentaire performant**

Pour pouvoir assurer la gestion du fonds documentaire, il est impératif de résoudre le problème concernant le logiciel documentaire Alexandrie. La vieille version ne pouvant plus être maintenue, plusieurs solutions sont envisageables :

- Restauration d'Alexandrie v. 7 avec résolution des dysfonctionnements et migration des notices saisies entre mars 2012 et octobre 2013. La société GB Concept avait déjà proposé cette solution en avril 2012, pour un coût d'environ 5.700 euros.
- Acquisition du logiciel Kentika, plus similaire à Alexandrie v. 6, en modalité full-web pour pouvoir être intégrable à Drupal (le CMS gérant le site Internet et intranet). Cette opération requiert une double migration, de la v. 6 et de la v. 7 pour ce qui concerne les travaux du CESE. Le coût, selon une estimation faite en janvier 2012, serait d'environ 7.300 euros.

Choix d'un nouveau logiciel, propriétaire ou en open-source. Cela implique la rédaction d'un cahier de charges, un benchmarking des différents logiciels disponibles sur le marché, et la mise en concurrence des solutions retenues (le CESE étant soumis à la lois des marchés publics).

La troisième solution est à écarter, car l'effort en termes de temps et argent semble trop important. On optera donc pour la deuxième ou la troisième solution ; des entretiens complémentaires avec les deux prestataires permettront de prendre la décision finale. Il est important d'acquérir un logiciel interopérable, avec des formats de saisie des notices interopérables et des connecteurs vers d'autres bases de données (à titre d'exemple, le logiciel PMB permet des passerelles avec Electre).

Quelque soit la solution, des modifications aux paramétrages du logiciel et de revoir les modalités d'alimentation et de catalogage devront être apportées :

- Éliminer certains champs des notices, ainsi d'alléger la saisie.
- Revoir la typologie des ressources : en effet, seules les typologies « Ouvrage », « Revue », « Travaux CES » et éventuellement « Bibliothèque virtuelle » (intitulé à changer) sont nécessaires au nouvel fonctionnement du service.
- Revoir le système d'indexation, notamment les doubles descripteurs (thésaurus Eurovoc + plan de classement).

- Revoir le module de bibliothéconomie, notamment en ce qui concerne la partie de bulletinage : les titres des collections vivantes doivent être vérifiés et séparés des titres des collections mortes.
- Revoir l’affichage des notices en front-office.
- Améliorer la recherche en front comme en back-office.
- Écrire un nouveau guide d’utilisation à mettre à disposition des utilisateurs.
- Exploiter le module des statistiques.

Le logiciel aura une double fonction : d’un côté, il servira comme outil de gestion du fonds documentaire ; de l’autre côté, il constituera la plateforme de diffusion de l’ensemble de l’offre du service. Cela permettra d’ailleurs d’éviter la multiplication des envois par mail. Dans cette optique, la base de données devra être mise rapidement en valeur sur l’intranet, en la déplaçant dans la rubrique « Ressources et Documents » et en renommant la rubrique « Base Documentaire ».

### **7.2.8 Mise en place des référentiels et d’outils de suivi et de contrôle**

Afin de garantir la qualité des produits et services, pour chacun seront établis des référentiels détaillant les caractéristiques du produit ou service, les procédures à suivre et les contrôles de conformité à effectuer. De la même manière, seront mis en place des outils de suivi de l’ensemble de l’activité du service, c’est-à-dire des statistiques et des indicateurs de performance. L’utilisation de ces outils permet de donner une image précise de la situation du fonds documentaire (composition, accroissement, renouvellement), des usagers, de l’utilisation des produits et services, de la production des processus internes etc. Ils rendent possible l’évaluation des usages, de la capacité à satisfaire les usagers, des besoins en prospective et l’amélioration de produits et services pour les rendre plus performants [43, p. 106-8].

### **7.2.9 Déploiement d’une politique de communication**

La mise en œuvre des actions prévues sera accompagnée du déploiement d’une politique globale de communication à destination de l’ensemble des membres et du personnel du CESE [44, p. 64-9]. L’objectif sera de communiquer sur le positionnement et l’identité du service, son offre, ses possibilités et son apport. Plusieurs techniques pourront être utilisées :

- Création d’un logo du service, qui sera utilisé pour toute action de communication et décliné sur les documents produits, ainsi que sur le catalogue en ligne (le logo pourra être simplement une variante du logo officiel du CESE) ;



- Création d'une charte graphique pour l'ensemble des produits ; on pourra créer une gamme visuelle avec des couleurs diverses pour représenter les différentes prestations du service en maintenant l'unité graphique ;
- Création d'une brochure de présentation générale et d'un mode d'emploi ;
- Utilisation générale de l'intranet et des outils du web 2.0.

Un aide au développement et à la mise en place du projet de communication pourra être fourni par l'équipe de la direction de la communication.

Enfin, dans la démarche globale de communication on accordera un place primaire à la relation permanente avec l'utilisateur, qui doit sans cesse être développée à travers l'écoute et la création d'un lien privilégié.

### **7.2.10 Catalogage du fonds documentaire ancien**

Après avoir réalisé les actions précédentes, les agents pourront entamer le gros travail de réorganisation du fonds documentaire ancien, à envisager à long terme (au moins deux ans). Ce projet est à découper en plusieurs étapes.

Tout d'abord, un premier inventaire global des états des collections des revues et périodiques sera dressé, dans le but de distinguer les collections mortes des vivantes et de repérer les collections que l'on peut pilonner sans aucun doute. L'opération est à mener aussi dans les compactus consacrés aux ouvrages, car certains périodiques sont cotés comme monographies.

Ensuite, on analysera plus en détail les collections restantes et on établira des critères pour les pilonner, les donner ou les conserver. Parmi les critères, on prendra en compte l'utilisation, la pertinence, la pérennité et l'obsolescence (en particulier si elles sont disponibles en ligne). La plus part sera probablement à pilonner ou à donner (une liste pourra être soumise à la bibliothèque Cujas). Cependant, on pourra décider de garder certaines collections qui iraient constituer un fonds historique thématique sur les champs de compétence du CESE. Les mêmes remarques sont valables pour les monographies. En ce qui concerne les nombreux dossiers documentaires, on pourra demander au Centre de documentation de la Documentation française, qui possède un fonds documentaire avec des dossiers thématiques, s'il serait intéressé de récupérer une partie et dans quelles modalités ; faut de quoi, on procédera au pilonnage.

Une fois le pilonnage ou le don complétés, on procédera au catalogage des documents antérieurs à 2004 (inventoriés uniquement dans les fichiers papier). Pour les documents acquis après 2004, on devra supprimer dans la base de données les notices relatives aux

documents qui ont été éliminés. Pour certains documents très anciens, des techniques de conservation devront être employées (la mise en boîte notamment).

Enfin, on pourra procéder au signalement de l'état de collections des revues et périodiques dans le catalogue SUDOC PS, ce qui permettra de les valoriser et de bénéficier du prêt entre bibliothèques (n'obligeant pas à ouvrir le fonds au public ou à fournir des documents à d'autres bibliothèques).

Un budget sera à prévoir pour le pilonnage, car il faudra avoir recours à un prestataire pour des raisons de professionnalité, de manque des ressources en interne, et des contraintes environnementales) ; également pour l'inventaire (recrutement d'un stagiaire à envisager) et pour la conservation. À noter que l'ABES (agence bibliographique de l'enseignement supérieur française), dont dépend le réseau SUDOC PS, propose un aide méthodologique et bibliothéconomique à tout établissement du réseau engagé dans des opérations de rétroconversion et offre une aide financière par le biais d'appels à projet.

Enfin, il sera important d'associer les usagers à la réflexion sur les documents à garder ou à éliminer.

## **7.3 Moyens humains**

### **7.3.1 Composition du service**

Dans la nouvelle configuration du service, les effectifs n'ont pas besoin d'être augmentés, car les activités de dépouillement des revues et périodiques, de veille et de recherche documentaire sont abandonnées. Le service sera donc composé de trois personnes (plus l'agent s'occupant de l'édition des brochures) : le chef du Service Édition et Documentation et les deux documentalistes. Des deux secrétaires employées au CRD à mi-temps, une devrait partir à la retraite courant 2014, la deuxième pourra à terme être transférée.

### **7.3.2 Répartition des tâches et responsabilités**

Le chef de service continuera à assurer la gestion du budget et des ressources humaines. Il coordonnera également l'ensemble des actions prévues, en assumant ainsi un rôle de chef de projet. La pratique d'une réunion hebdomadaire faisant le point sur l'avancement des différents chantiers et sur l'ensemble de l'activité du service est à mettre en place.

En ce qui concerne la répartition du travail entre les deux documentalistes, la polyvalence est nécessaire, car toute activité doit pouvoir être remplacée à l'improviste. Cependant, on pourra conserver pour chaque agent des activités dont il sera entièrement responsable. Ainsi, un agent s'occupera de la gestion des ouvrages ; l'autre s'occupera de la gestion des revues et périodiques, avec un aide en ce qui concerne la gestion des commandes auprès d'EBSCO, la facturation et les relances éventuelles. Les deux agents alimenteront la base de

données et participeront à la réalisation des produits documentaires. Voir la grille de répartition des activités ci-dessous.

Activité	Documentaliste	Documentaliste	Chef de service
	1	2	
Accueil des usagers	X	X	
Fourniture de documents	X	X	
Gestion des prêts	X	X	
Évaluation de la satisfaction client	X	X	X
Gestion des commandes	X		
Gestion des abonnements	X	X	
Bulletinage des périodiques		X	
Alimentation de la base de données	X	X	
Réalisation des produits documentaires	X	X	
Définition de la politique documentaire			X
Gestion et validation de l'organisation du travail			X
Gestion du budget			X
Gestion des ressources humaines			
Communication interne et externe	X	X	X
Coordination des projets			X

Tableau 12. Grille de répartition des activités des agents du service (scénario 1)

### 7.3.3 Évolution des compétences

Pour pouvoir effectuer de façon performante l'activité du service, des formations pointues seront mises en place pour les documentalistes<sup>73</sup>, afin de mettre à jour et approfondir leur compétences, notamment en ce qui concerne :

- Gestion d'un fonds de périodiques.
- Offre de périodiques électroniques.
- Techniques d'indexation.
- Réalisation de produits documentaires électroniques.
- Accueil du public et communication.
- Outils bureautiques.

<sup>73</sup> Voir l'annexe 18.

Des formations pointues en management d'un service d'information et management d'une équipe seront également à prévoir pour le chef de service, car il devra être en mesure de définir et de mettre en œuvre la politique documentaire du service.

L'activité d'administration de la base de données ne pourra pas être assurée en interne, car le niveau de complexité est assez élevé ; les documentalistes se référeront à l'éditeur de la base de données, mais on pensera également à désigner une personne du service informatique pour s'occuper des aspects techniques.

Chaque formation suivie pourra faire l'objet d'une mise en commun au cours d'une réunion de service ; les supports pédagogiques seront partagés avec les autres agents dans une optique de partage et de travail d'équipe.

## **7.4 Contraintes et conditions de mise en œuvre**

N'ayant pas la possibilité de mobiliser les ressources en interne pour mettre en œuvre la stratégie, il est nécessaire de prévoir l'intervention d'une personne extérieure (mission de conseil ou contrat temporaire) pour une durée de six mois à un an. Cette personne coordonnera le projet et accompagnera les agents, notamment sur les points suivants :

- Mise en place des processus.
- Choix du logiciel et coordination des opérations de migration/installation.
- Aide à la création des nouveaux produits.
- Mise en place des référentiels.
- Mise en place des outils de suivi.
- Suivi des formations usagers.

Dans ce premier scénario l'organisation interne des services est inchangée, mais elle nécessite pour les équipes administratives des formations de travail de prendre conscience de leurs responsabilités accrues dans la recherche et le traitement de l'information. La mise en place de formations requiert un investissement important en termes de temps et d'efforts, et conduit à une révision, quoique partielles, des routines. C'est un facteur de risque à prendre en compte.

Le risque majeur lié à la mise en œuvre de ce scénario concerne la résistance des agents du service, qui voient leur périmètre d'action se réduire, car ils ne participeront plus – ou de façon très marginale – à l'activité de recherche documentaire et de veille. Cela va contre leur désir et alimente leurs craintes de perdre encore du poids au sein de l'institution. Par conséquent, le niveau d'adhésion de l'équipe pourrait être faible. On devra mettre en lumière les aspects positifs : si, d'un côté, leur rôle au sein de la structure est diminué, de

l'autre coté, la spécialisation sur certaines activités pourra leur permettre de délivrer un service meilleur, et donc susciter à terme une meilleure satisfaction des utilisateurs.

## 7.5 Planification et coût

Le scénario est réalisable à court-moyen terme, de six mois à un an. Un macro planning de mise en place est disponible en annexe 21.

Le coût prévisionnel pour la mise en place du scénario est estimé entre 90.000 et 140.000 euros. La voix la plus importante concerne les formations des agents des équipes administratives de formations de travail. Le coût du fonctionnement du service pour l'année successive à la mise en place du scénario se réduira donc considérablement, étant limité aux dépenses pour les abonnements aux revues et périodiques et aux bases de données en ligne. Voir l'annexe 21 pour le budget détaillé.

## 7.6 Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<p>Mise en œuvre assez rapide</p> <p>Coût de fonctionnement contenu</p> <p>Pas d'augmentations des effectifs</p>	<p>Réponse aux besoins des usagers partielle</p> <p>Charge de travail des formations augmentée</p> <p>Solution ne favorisant pas le travail collaboratif et le partage des connaissances</p> <p>Redondance des certaines activités : risque de perte de temps</p> <p>Documentation interne (notamment production des formations de travail) et problématique de l'archivage pas prises en compte</p> <p>Manque d'un responsable formé en info-doc : risque à long terme de non pouvoir assurer correctement les activités du service</p> <p>Risque de non-adhésion des agents du service</p>

## 8 Un scénario d'évolution : la recentralisation de la fonction documentaire et le renouvellement de l'offre de service

---

### 8.1 Mission et objectifs

Le deuxième scénario propose de (re)centraliser la fonction documentaire dans un service performant, avec une forte professionnalisation des profils. Il s'agit de relancer le centre de ressources documentaires, en repensant entièrement son organisation et son offre de produits et services, et de la rendre ainsi adéquate aux besoins des usagers.

Le service assurera alors un rôle d'assistance aux membres et au personnel du CESE dans la préparation des travaux. En plus des produits et services proposés dans le premier scénario, le centre offrira ainsi un service de recherches documentaires, avec la réalisation de bibliographies et de dossiers documentaires pour chaque saisine. On repensera entièrement le service de veille, en le rendant plus pertinent et correspondant aux attentes du public. Un accent particulier sera mis sur la médiation et le conseil : les agents du nouveau service seront responsables de l'assistance et de la formation des équipes administratives des formations de travail, des attachés de groupe et des conseillers au repérage des sources et ressources, à la recherche sur Internet, à la connaissance et à l'exploitation des outils et techniques documentaires. Ces prestations à forte valeur ajoutée contribueront ainsi à une meilleure efficacité du travail et à l'amélioration de la qualité des avis du Conseil.

Dans la même optique, le nouveau service s'appliquera à la création d'un réseau avec les centres de documentation et bibliothèques des autres institutions, notamment les CESER et le Comité économique et social européen, en contribuant ainsi activement à une autre mission du Conseil, celle de promouvoir le dialogue et la coopération avec ses homologues.

Ce nouveau rôle devrait se traduire dans l'organigramme par le rétablissement d'un service de la documentation – dont l'appellation reste à étudier – comme c'était le cas avant la fusion avec le Service d'Édition. Idéalement, il serait avisé de rapprocher le nouveau service des autres services qui fournissent de l'information externe, c'est-à-dire la mission INSEE et la veille européenne, car les missions sont proches. Ce rapprochement pourrait être organisationnel ou seulement fonctionnel, avec la mise en commun de certains outils et une démarche de coopération. Le rattachement à la direction des services législatifs et économiques est maintenu, afin de favoriser le plus possible la synergie avec les formations de travail, ayant le même directeur.

## **8.2 Actions prévues**

### **8.2.1 Réaménagement des locaux et accueil des usagers**

Un réaménagement plus important des locaux par rapport au premier scénario est à prévoir. Outre le déplacement du présentoir des revues et périodiques dans la salle de lecture, on créera un espace dédié à l'accueil de l'utilisateur avec un bureau et plusieurs chaises. Ainsi, il est conseillé de mettre à disposition deux postes informatiques avec accès au catalogue en ligne et aux ressources électroniques. Une signalétique efficace sera mise en place indiquant les différents espaces du service (bureau d'accueil et renseignements ; salle de lecture/consultation ; postes informatiques usagers ; bureaux des documentalistes).

Pour l'aménagement de la salle des compactus, voir le point 7.2.2.

### **8.2.2 Service de mise à disposition d'informations**

L'offre de service détaillée dans le premier scénario sera actée également dans le deuxième scénario. Les services offerts seront donc : consultation de documents sur place, acquisition à la demande, prêt, abonnement aux revues et périodiques, accès à des bases de données en ligne. Les produits documentaires associés incluront : la liste de propositions d'achats mensuelle et par saisine, la liste des acquisitions, la liste des abonnements en cours, le bulletin des sommaires (voir les points 7.2.3. à 7.2.6). Les préconisations relatives au fonds documentaire ancien faites pour le premier scénario sont valables également pour le deuxième : le projet est à démarrer après la mise en place des autres services et à envisager à long terme (voir le point 7.2.10).

### **8.2.3 Création des réseaux documentaires**

Considérant les moyens qui restent modestes, même dans la nouvelle configuration du service, il est impératif de créer des réseaux documentaires avec d'autres centres de documentation et des bibliothèques. Il s'agit donc de mettre en place des démarches de collaboration, de mutualisation et de travail en réseau : parmi les possibles initiatives à créer, la mutualisation du système de catalogage, la négociation commune des contrats auprès des éditeurs, l'échange de produits et services. Les formes organisationnelles et l'architecture technique à concevoir sont à étudier. En considération de la place et du rôle du Conseil au sein des Institutions de la République française, on s'adressera en premier lieu aux centres de documentation et bibliothèques des Conseils économiques sociaux et environnementaux régionaux, à la bibliothèque du comité économique et social européen, aux services bibliothèque et archives de l'Assemblée Nationale et du Sénat. On rappellera également que le CRD fait déjà partie d'un réseau, le réseau SUDOC PS, quoique de façon encore théorique car les collections ne sont pas signalées dans le catalogue. Une adhésion complète et effective permettrait d'avoir un aide et un soutien sur plusieurs des actions à mener (voir le point 7.2.10 du premier scénario).

#### **8.2.4 Structuration du service de recherches documentaires**

Le service de recherches documentaires déjà proposé par l'actuel CRD est à restructurer afin de le rendre plus performant. Deux niveaux seront à traiter : un premier de recherches ponctuelles et circonscrites et un deuxième de recherches plus approfondies, en lien avec les saisines. Cela implique un travail important de cartographie de sources, notamment d'Internet, de la part des documentalistes, avec un classement par type et/ou par thématique et la mise en commun au sein du service dans une bibliothèque de favoris. Cette bibliothèque pourra ensuite être mise à disposition des usagers. Des nombreux outils existent pour faciliter ce travail (outils de cartographie, répertoires, annuaires, sites ressources etc.). De manière générale, on veillera à privilégier les sources qui ne sont pas ou peu facilement retrouvables sur Internet et nécessitent donc une recherche experte, ou qui sont peu consultés par les usagers : bases de données d'articles scientifiques, littérature grise, archives ouvertes, thèses, think tanks, open access etc.

Outre les sources du Web, on pourra utiliser également les revues et périodiques en abonnement (via Ebsco et via les autres bases de données) : le dépouillement ne sera donc pas fait de façon systématique (comme c'était le cas avant), mais uniquement lors d'une recherche ciblée sur un sujet.

En ce qui concerne les recherches documentaires dans le cadre des saisines, une procédure rigoureuse est à établir. Au moment du démarrage d'une saisine, une réunion aura lieu entre la documentaliste en charge de la saisine (voir le point 8.3.2.), le responsable de la documentation, l'équipe administrative de la formation concernée et le(s) rapporteur(s), pour définir les axes de recherche, les mots-clés à employer, les contributions attendues, et l'évolution des délais de recherche. L'idéal serait d'organiser la réunion le plus en amont possible, dès la validation de la saisine par le Bureau. Les saisines étant nombreuses, on pourrait réfléchir à la possibilité d'en traiter seulement une partie, en fonction du degré d'urgence, de la connaissance du sujet au sein de la formation, du degré d'autonomie dans la recherche etc. La décision sera prise en concertation avec le directeur des services législatifs et économiques. Ensuite le travail de recherche documentaire en back-office sera effectuée par la documentaliste désignée sous le contrôle du responsable de la documentation. La méthodologie de recherche doit être clairement définie et mise en pratique (voir l'annexe 22 détaillant le schéma du processus). Une communication efficace et continue sera mise en place avec la formation de travail tout au long de la phase de collecte de la documentation, en participant éventuellement aux réunions de la formation.

Deux produits documentaires seront réalisés : des bibliographies et des dossiers documentaires. Les deux produits seront électroniques, avec numérisation des documents papier ; ils seront réalisés à l'aide du logiciel de traitement de texte et d'autres outils (le



logiciel documentaire pourrait être utilisé par ce biais, voir le point 8.2.7.). Les modalités de réalisation de deux produits seront détaillées dans une note de procédure. On veillera à offrir des produits soignés : l'information doit être précise et exhaustive, clairement présentée, structurée et cohérente sur le plan graphique.

Enfin, les demandes de recherche seront notées systématiquement et feront l'objet de la mise en place d'indicateurs.

### **8.2.5 Structuration du service de diffusion sélective de l'information (veille)**

Tout comme le service de recherches documentaires, le service de veille est aussi entièrement à repenser. Nous observerons tout d'abord qu'il s'agit plutôt d'un service de diffusion sélective de l'information (DSI) plutôt que d'un service de veille, notion liée à l'Intelligence économique et répondant à des fins stratégiques et décisionnelles des entreprises qui ne trouve pas son sens dans ce contexte. La DSI est un type de veille qui permet d'alerter les utilisateurs de la parution récente de documents, d'informations rentrant dans leurs domaines d'intérêts et d'être ainsi au courant de l'actualité ; c'est donc une mise à jour continue des connaissances d'un utilisateur ou d'un groupe d'utilisateurs [14, p. 272-3].

Ensuite, la pertinence d'un tel service reste difficile à évaluer et requiert une analyse plus approfondie des pratiques de veille locale (dans les formations mais aussi des conseillers), des territoires couverts, des modes d'analyse, avant de proposer un service renouvelé. Les entretiens montrent des besoins très disparates : certains usagers veulent un suivi de l'actualité (nationale et internationale) concernant leur champ de compétences, d'autres des alertes sur les dernières publications officielles, d'autres encore estiment ne pas avoir besoin d'un tel service car ils veillent de façon autonome.

Le nouveau service pourrait d'ailleurs jouer un rôle dans la mise en place d'une plateforme collective pour capitaliser les veilles cloisonnées de chaque formation. La mise en place d'un système de veille informatisée requiert un déploiement de moyens non indifférents, sur le plan technique, des ressources humaines (en termes de compétences notamment) et financier. Cette analyse est nécessairement à coupler avec une réflexion sur l'offre existante du panorama de presse, la possibilité de réintroduire la rubrique supprimée d'actualité nationale et internationale, l'opportunité d'une externalisation complète.

### **8.2.6 Mise en place d'une démarche de médiation documentaire**

Il s'agit en effet de mettre en place une démarche globale de médiation documentaire, qui doit être le fil conducteur de l'activité du nouveau service. La documentation ayant par définition un rôle de médiation (on met en lien celui qui a besoin d'être informé avec celui

qui détient l'information), le personnel pourra assister et aider les usagers des plusieurs façons :

- Assistance au repérage des sources et constitution des bibliothèques de favoris thématiques à la demande des utilisateurs ;
- Aide à la recherche sur Internet, notamment en ce qui concerne la définition des mots-clés, la construction des syntaxes de recherche, l'utilisation des techniques de recherche avancée ;
- Formation aux outils de recherche et de veille (par exemple, la maîtrise de différents services offerts par Google), aux outils collaboratifs du Web 2.0 etc.

### **8.2.7 Acquisition d'un logiciel performant**

En ce qui concerne le logiciel documentaire, les propositions faites pour le premier scénario sont valables également ici (voir le point 7.2.7.). On rajoutera que les produits documentaires élaborés tels que les bibliographies et les dossiers documentaires peuvent être réalisés à l'aide d'un logiciel documentaire. Selon le logiciel choisi, cela nécessite l'acquisition de modules complémentaires.

L'acquisition du logiciel devra être couplé d'une réflexion sur le logiciel gérant le site intranet, qui sert actuellement comme base de dépôt de la documentation des saisines. On pourrait penser à des espaces par saisine intégrant la documentation interne de la section et des ressources externes, ou des liens à ces ressources, mises à disposition par le service de documentation, de façon à ce que le travail d'instruction soit facilité.

### **8.2.8 Mise en place des référentiels, des indicateurs et d'une politique de communication**

Voir les points 7.2.8. et 7.2.9. En ce qui concerne la communication, on rajoutera que dans la nouvelle configuration du service accordant une place centrale à la médiation et à la collaboration avec l'utilisateur, le site intranet doit devenir un outil puissant de communication et d'échange. Des pages pourront être créées pour présenter l'ensemble de l'offre de produits et services. Le nouveau service pourra aussi animer les espaces collaboratifs existants, en créer des nouveaux etc.

## **8.3 Moyens humains**

### **8.3.1 Composition du service**

Pour assurer l'ensemble des activités du nouveau service, il faudrait dans l'idéal recruter deux profils :

- Un profil de responsable de la documentation, pour assurer le management du service, définir et faire évoluer la politique documentaire, choisir et administrer les outils techniques (notamment le logiciel documentaire).
- Un profil de veilleur documentaliste spécialiste des sources électroniques et compétent dans le champ économique, social et environnemental, en charge de l'activité de recherche documentaire et de veille.

Cependant, il nous semble possible de procéder au recrutement d'un responsable de la documentation à court terme, et réévaluer l'opportunité d'un deuxième poste après la réorganisation du travail en interne. Le service serait alors composé de trois à quatre personnes. Une autre possibilité serait de conserver pour le chef de service du SED son rôle de manager du budget et des ressources humaines, ainsi d'alléger le travail du responsable de la documentation. Dans ce cas-là, il faudra veiller à clarifier exactement, en interne et pour l'ensemble des utilisateurs, les missions de deux services et le rôle du chef de service par rapport à celui du responsable de la documentation.

Nous proposons des fiches de poste de deux profils en annexe 23.

### **8.3.2 Répartition des tâches et responsabilités**

Le responsable de la documentation assurera le montage et le suivi des projets et le management du service (en coordination éventuellement avec le chef de service). Il coordonnera l'ensemble des activités de gestion du fonds documentaire et de réalisation des produits. Il s'occupera également des choix des systèmes technologiques en assurant le lien avec le SDIR.

Pour la gestion du fonds documentaire, voir la répartition des tâches au point 7.3.2. En ce qui concerne l'activité de recherche documentaire et de veille, nous proposons de répartir les formations de travail entre l'équipe, comme c'était le cas avant. Cela permettrait de mieux structurer le travail, en évitant les dispersions et les redondances, et de spécialiser les documentalistes. Voici une proposition de répartition entre trois personnes (les deux documentalistes et le responsable de la documentation à court terme ; si recrutement d'un deuxième poste, la répartition sera faite à nouveau, le veilleur pouvant substituer partiellement ou entièrement le responsable) :

**Section des activités économiques**  
**Section de l'économie et des finances**  
**Section des affaires européennes et internationales**  
**Délégation à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques**

**Section des affaires sociales et de la santé**  
**Section du travail et de l'emploi**  
**Section de l'éducation, de la culture et de la communication**  
**Délégation aux droits des femmes et à l'égalité**

**Section de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation**  
**Section de l'aménagement durable des territoires**  
**Section de l'environnement**  
**Délégation à l'Outre-mer**

Nous soulignons néanmoins que, sans le recrutement d'un deuxième poste, il sera difficile d'assurer l'activité de médiation documentaire et le service de veille de façon complète.

Voici la grille de répartition des activités ci-dessous.

<b>Activité</b>	<b>Doc. 1</b>	<b>Doc. 2</b>	<b>Respons. doc.</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Doc. veilleur (à long terme)</b>
Accueil des usagers	X	X	X		X
Fourniture de documents	X	X			X
Gestion des prêts	X	X			
Evaluation de la satisfaction client	X	X	X	X	X
Gestion des commandes	X				
Gestion des abonnements	X	X			
Bulletinage des périodiques		X			

<b>Activité</b>	<b>Doc. 1</b>	<b>Doc. 2</b>	<b>Respons. doc.</b>	<b>Chef de service</b>	<b>Doc. veilleur (à long terme)</b>
Alimentation de la base de données	X	X	X		X
Réalisation des produits documentaires	X	X	X		X
Veille, recherche documentaire sur tous supports	X	X	X		X
Formation des usagers			X		X
Administration de la base de données			X		
Gestion des langages documentaires			X		
Définition de la politique documentaire			X		
Gestion et validation de l'organisation du travail			X	X	
Gestion du budget				X	
Gestion des ressources humaines				X	
Communication interne et externe	X	X	X	X	X
Montage et suivi des projets			X	X	

Tableau 13. Grille de répartition des activités des agents du service (scénario 2)

### **8.3.3 Évolution des compétences**

Afin de mettre à jour et approfondir leurs connaissances et compétences, outre les formations prévues dans le premier scénario (voir point 7.3.3.), les documentalistes suivront des formations pointues<sup>74</sup> en :

- Recherche experte sur Internet ;
- Outils de veille voir fiche ;
- Réalisation de dossiers documentaires électroniques ;
- Outils collaboratifs ;
- Systèmes de gestion documentaire ;
- Droit de l'information.

## **8.4 Contraintes et conditions de mise en œuvre**

Ce scénario implique un changement organisationnel assez important, à deux niveaux.

Premièrement, le travail en interne du service est complètement réorganisé avec le(s) recrutement(s), la révision des processus, la répartition différente des tâches. Le scénario va à l'encontre des désirs des documentalistes et favorise une forte implication de leur part. Cependant le climat difficile de travail – qui perdure depuis des nombreuses années – le manque de cadrage, la difficulté de relation entre les membres de l'équipe, constituent autant de risques de résistance qu'il faudra prendre en compte.

Deuxièmement, les routines des équipes administratives des formations de travail sont également modifiées, car les agents doivent intégrer dans leurs pratiques et méthodes l'utilisation du service de la documentation, en tant que vrai soutien à la préparation des avis et rapports. L'adhésion au projet n'est pas assurée car, comme nous l'avons vu, les équipes ont un rapport à la documentation ambivalent : d'un côté ils souhaiteraient une médiation plus efficace, de l'autre côté, ils veulent rester le plus possible autonomes. Dans un contexte générale de cloisonnement entre services et de culture du partage et du travail collaboratif assez limitée, mettre en place un service transversal reste difficile.

Une démarche appuyée d'accompagnement du changement sera donc essentielle, avec une vision claire et exprimée, une communication permanente et une mise en exergue des bénéfices que les équipes pourront tirer de cette nouvelle configuration : charge de travail réduite, meilleure efficacité dans la préparation des rapports, meilleure qualité de rapport grâce à une documentation plus exhaustive et pertinente et donc meilleure reconnaissance de leur travail.

---

<sup>74</sup> Voir l'annexe 18.

## 8.5 Planification et coût

Le scénario est réalisable sur le moyen-long terme (un ans à dix-huit mois). Un macro planning de mise est disponible en annexe 24.

Le coût prévisionnel pour la mise en place du scénario est estimé entre 120.000 et 150.000 euros. La voix la plus importante concerne les recrutements des deux postes et sera par conséquent comptabilisée dans la deuxième année. Voir l'annexe 21 pour le budget détaillé.

## 8.6 Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<p>Stratégie sur le long terme.</p> <p>Besoins des usagers répondus en grande partie.</p> <p>Optimisation et rationalisation de la fonction documentaire : gain de temps et d'efficacité dans le travail.</p> <p>Mise en réseau.</p> <p>Promotion du partage des connaissances et du travail collaboratif via une offre de services.</p> <p>Participation active du service aux missions du Conseil.</p>	<p>Mise en œuvre longue.</p> <p>Budget important.</p> <p>Changement des pratiques et des méthodes de travail à gérer.</p> <p>Documentation interne (notamment production des formations de travail) et problématique de l'archivage pas prises en compte.</p>

## 9 Un scénario de rupture : la mise en place d'une politique de gestion de l'information au sein de l'organisation

---

### 9.1 Mission et objectifs

Le troisième scénario propose la création d'un nouveau service en charge de la gestion de la documentation interne et externe à l'institution. C'est un projet de grande envergure, qui voit la mise en place d'une véritable politique de gestion de l'information au sein du Conseil, incluant les documents produits en interne et/ou collectés à l'extérieur mais aussi les échanges entre les personnes, les modes de circulation, de stockage, de disponibilité, les outils et dispositifs mis en place...L'objectif principal est de permettre au personnel et aux membres du Conseil de mieux utiliser l'information reçue, produite et circulant au sein de l'institution, en favorisant les usages et en gérant également les risques. Ainsi, la rationalisation de la gestion, l'optimisation des dispositifs, la maîtrise des processus info-documentaires permettront une meilleure efficacité, transparence et transversalité du travail en interne, ainsi que sa valorisation à l'extérieur. Cela nécessite de l'engagement et du soutien de la direction, afin d'intégrer les exigences du système de gestion documentaire dans les processus métier de l'organisation ; de s'assurer de la disponibilité des ressources et des compétences nécessaires à la bonne mise en œuvre et aux évolutions pertinentes du système de gestion documentaire ; d'entreprendre des actions de communication soulignant l'importance auprès du personnel de disposer d'un système documentaire performant et de se conformer à ses exigences. Cette approche stratégique et organisationnelle se traduit de façon concrète par :

- La formalisation des processus et procédures propres à la gestion de l'information et des documents internes, adossées aux processus de travail de l'ensemble des services.
- La création d'un comité de pilotage disposant d'outils pour assurer la supervision du déploiement de la politique (indicateurs qualitatifs et quantitatifs).
- La mise en place d'outils documentaires de gestion de la documentation interne (plan de classement, référentiels et notes de procédure).
- Le déploiement d'un outil technologique capable de gérer l'ensemble des flux, des documents et des informations électroniques et leur cycle de vie : de la production à la capture, de la gestion à l'archivage.
- La mise en place d'outils pour accompagner les personnels dans l'adoption du système de gestion documentaire et de son application au quotidien (communication, formation...) [26, p. 52-3].



Le nouveau service en charge du système de gestion de l'information devrait être directement rattaché au Secrétariat général, en vue de la transversalité du système, qui impacte l'ensemble des services.

## **9.2 Actions prévues**

### **9.2.1 Analyses complémentaires**

Pour pouvoir réaliser ce scénario, des analyses complémentaires sont nécessaires concernant l'ensemble des pratiques et des outils de gestion documentaires au sein du Conseil : en particulier on analysera de façon plus approfondie le site intranet et sa base documentaire, ainsi que les autres logiciels métiers utilisés dans l'organisation, pour évaluer comment les intégrer à la nouvelle solution systémique. Cette analyse sera couplée avec une analyse complémentaire des besoins et attentes en matière de documentation de l'ensemble des services. Une partie de ces analyses a été déjà réalisée par le cabinet SIA Conseil (voir le point 5.2.2.3 et 5.2.2.5) et par l'agent du Service interministériel des Archives de France. En particulier, l'agent du SIAF avait été missionné afin d'établir un référentiel d'archivage, soit les procédures à suivre pour les documents administratifs qui sont à archiver par obligation légale. Mais des référentiels des procédures pour l'ensemble des documents internes, prenant en considération non seulement la problématique de l'archivage mais tout le cycle de vie des documents, sont également à dresser.

### **9.2.2 Acquisition d'un logiciel de GED avec un module de SAE**

Pour gérer au mieux le cycle de vie des documents, il faudra acquérir un logiciel de gestion électronique de documents (GED), avec un module intégré de système d'archivage électronique (SAE). Nous rappelons les principales étapes de mise en place :

- Études d'opportunité et de faisabilité,
- Analyse fonctionnelle des besoins,
- Rédaction du cahier de charges,
- Passation du marché public ;
- Choix de la solution ;
- Implantation et tests ;
- Formation des utilisateurs.

Il faudra en particulier analyser l'intégration du logiciel avec les outils déjà existants : logiciel documentaire, intranet, logiciels métier.

### **9.2.3 Restructuration de l'intranet**

Comme nous l'avons vu dans l'analyse de l'environnement externe, l'intranet est utilisé actuellement comme base de données pour le dépôt et la consultation d'une partie des

documents produits en interne ; l'acquisition d'un logiciel de GED appelle à une restructuration de son contenu, notamment en ce qui concerne les modalités de recherche de l'information. Cela permettrait aussi une meilleure valorisation des rapports et avis du Conseil et pourrait être couplé d'une opération de numérisation des anciens travaux à intégrer dans la nouvelle base de données.

### **9.3 Moyens humains**

Le nouveau service devrait résulter logiquement de la fusion du service de la documentation avec le service des archives. Cependant, les modalités de fusion, l'organisation interne du service, la répartition des tâches restent à étudier. Nous conseillons néanmoins le recrutement d'un records manager qui, sous l'autorité du responsable de la documentation, serait en charge de la mise en place de la gestion du cycle de vie des documents interne, dès la production à l'archivage. Voir la fiche de poste en annexe 23.

### **9.4 Contraintes et conditions de mise en œuvre**

Ce scénario implique un grand changement organisationnel au sein du Conseil, avec une réorganisation des services, une révision complète des méthodes et de pratiques de travail et une redéfinition de l'ensemble des processus info-documentaires. Les agents du CESE ne sont pas sensibilisés à la problématique de l'archivage et, s'ils sont très critiques quant à l'outil courant de gestion de la documentation des saisines, l'intranet, ils craignent l'imposition des nouvelles contraintes à leur production et gestion du travail en interne.

C'est pourquoi le déploiement du scénario requiert la constitution d'une équipe projet composée de l'ensemble des membres du service de documentation, un référent du service informatique, un référent de la direction de la communication et des représentants des autres services. Une forte implication de la direction et des responsables de chaque service est indispensable, accompagné d'une réelle implication des agents au projet et de la mise en place d'une politique de formation et d'accompagnement – qui n'avait pas été fait lors de la refonte du site intranet/Internet.

Ce projet est à envisager sur le long terme et, à notre avis, il semble plus judicieux de procéder en deux étapes : d'abord, réorganiser le service de la documentation comme prévu dans le scénario 2 ; ensuite, organiser la gestion de la documentation interne en fusionnant les deux services.

### **9.5 Planification et coût**

Le budget et la planification restent à étudier.

## 9.6 Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<p>Stratégie globale sur le long terme</p> <p>Besoins des usagers répondus en grande partie</p> <p>Optimisation et rationalisation de la fonction documentaire : gain de temps et d'efficacité dans le travail</p> <p>Promotion du partage des connaissances et du travail collaboratif via une offre de services</p> <p>Participation active du service aux missions du Conseil</p> <p>Prise en charge de la gestion du cycle de vie de la documentation interne, dès la création à l'archivage</p> <p>Meilleure circulation de l'information</p>	<p>Mise en œuvre très longue : risques d'échecs accrus</p> <p>Budget important</p> <p>Changement organisationnel très important (organisation des services, méthodes et pratiques de travail, processus, outils et techniques)</p>

# Conclusion

Ce stage a été effectué dans un contexte difficile : un service en déshérence menacé par la suppression, au sein d'un environnement lui-même perturbé, car en cours de déplacement et de reconfiguration. Cette situation a réorienté notre mission : à partir de l'étude pour le repositionnement du centre nous avons élargi notre réflexion, en interrogeant les formes et les modes d'organisation des dispositifs info-documentaires au sein de l'institution. Nous avons ainsi adopté une approche organisationnelle, qui a permis de comprendre les dynamiques de travail internes, les relations entre services et la posture managériale. Cet exercice a mis en lumière un manque de stratégie et de politique globale quant à la gestion de l'information, à la maîtrise des circuits de production, traitement et circulation de l'information et à l'articulation entre dispositifs. Nous avons donc proposé plusieurs scénarios qui répondent à des logiques différentes mais dont le point en commun est la nécessité d'acquérir une vision claire et définie des missions de la documentation, des objectifs à atteindre et des démarches à mettre en œuvre.

Cela requiert un changement de posture pour l'ensemble des acteurs impliqués, en premier lieu pour les professionnels de l'I&D. Ceux-ci ont un rôle capital à jouer pour soutenir les organisations dans leur démarche de mise en place d'un management de l'information. Pour pouvoir répondre de façon correcte aux besoins et attentes en la matière, il est impératif :

- D'acquérir une vision stratégique, managériale conquérante de la fonction I&D pour proposer des projets en phase avec les préoccupations réelles des organisations.
- De monter résolument en compétences, en « multi-compétences » et promouvoir l'excellence des interventions et l'exigence de professionnalisme.
- De déplacer les représentations mentales, les siennes comme celles des partenaires, des collaborateurs et des décideurs [22, p. 7].

Ce dernier point est particulièrement important dans le contexte de la fonction publique, où l'importance d'une gestion stratégique de l'information favorisant l'apprentissage et l'évolution de l'organisation est moins senti qu'en entreprise. En 2011, une Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication a été créée (DISIC) et placée sous l'autorité du Premier Ministre, en charge de coordonner les actions des administrations en matière des systèmes d'information<sup>75</sup>. Mais en étudiant ses objectifs et les relations des ses premières interventions opérationnelles, nous observons que l'accent est mis sur l'aspect technique – sécurité des réseaux, modernisation des centres informatiques, interopérabilité des systèmes, etc. Cette orientation, entretenant (encore une

---

<sup>75</sup> Voir <<http://www.gouvernement.fr/gouvernement/le-secretariat-general-du-gouvernement-0>> et <<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023619023&dateTexte=&categorieLien=id>> [consultés le 20 octobre 2013].

fois !) une confusion entre système informatique et système d'information, ne permet pas de résoudre les nombreux problèmes liés à la gestion de l'information qui, comme nous avons vu, constituent l'enjeu majeur pour les organisations en ce début de siècle.

Chaque professionnel de l'I&D doit donc œuvrer sans cesse à clarifier et (re)définir au sein de son organisation les périmètres de son intervention, les champs de son expertise, et les conditions de sa valorisation, tout en étant en démarche pérenne d'évolution, prêt à saisir les nouveaux défis et opportunités qui se présenteront.

# **Bibliographie**

La bibliographie de ce mémoire est une bibliographie de type analytique. Elle est conforme aux normes Z44-005 de décembre 1987 et NF ISO 690-2 de février 1998. Elle a été arrêtée le 20 octobre 2013. Les références sont présentées selon un ordre thématique, comme suit :

- Fonction information-documentation
- Métiers et compétences, positionnement des professionnels
- Management de l'information
- Sociologie des organisations et changement organisationnel
- Méthodes et outils d'analyse et d'évaluation
  - Marketing documentaire
  - Analyse de la valeur, démarche qualité
  - Enquêtes, tableaux de bord et indicateurs

La bibliographie est accompagnée d'une liste des auteurs par ordre alphabétique.

Les dossiers de la revue Documentaliste-Sciences de l'information qui ont alimenté notre réflexion [15], [21], [26], [44] sont traités comme une seule notice. Cependant, les auteurs des articles les plus exploités au sein de chaque dossier sont indiqués dans la liste des auteurs en fin de bibliographie.



## Fonction information-documentation

[1] ARSENAULT Clément, SALAÜN Jean-Michel (dir.). Introduction aux sciences de l'information. Paris, Éditions La Découverte, 2010. 238 p. ISBN 978-2-7071-5933-5

*Cet ouvrage didactique présente une synthèse des grandes thématiques traitées au sein des sciences de l'information, en explorant les principaux concepts-clés, les environnements et les acteurs, les savoirs des professionnels, les éléments de continuité et de rupture. Nous avons trouvé particulièrement intéressante l'approche combinant deux traditions et écoles de pensée différentes, l'école américaine et l'école française.*

[2] BOULOGNE Arlette. Les centres de documentation face à la demande croissante d'informations. In POULAIN Martine (dir.). Histoire des bibliothèques françaises. Les bibliothèques au XX<sup>e</sup> siècle. 1914-1990. Paris, Éditions du Cercle de la Librairie-Promodis, 1992. p. 404-417. ISBN 2-7654-0510-7

*Cet article retrace l'histoire des centres de documentation de la fin de la Deuxième Guerre Mondiale jusqu'au milieu des années soixante-dix. Il présente les différents éléments concourant à la structuration des centres de documentation et de la profession de documentaliste ; nous l'avons exploité dans la partie historique.*

[3] BOULOGNE Arlette (coord.) Vocabulaire de la documentation. Paris, ADBS Éditions, 2004. 334 p. ISBN 2-84365-071-2 ISSN 1263-9265

*Vocabulaire de base que nous avons exploité pour repérer les concepts-clés de l'info-doc. Une version synthétique est disponible en ligne sur le site de l'ADBS, à l'adresse suivante : <<http://adbs.fr/vocabulaire-de-la-documentation-41820.htm>>*

[4] BRIET Suzanne. Qu'est-ce-que la documentation ? Paris, Éditions documentaires industrielles et techniques, 1951 ; 48 p.

*Ouvrage pionnier dans la définition du domaine, structuré en trois chapitres donnant trois réponses complémentaires à la question : 1) une technique de travail intellectuelle, 2) une profession distincte, 3) une nécessité de notre temps. Il a été à la base de notre réflexion sur le concept de fonction documentaire. La version originale sur support imprimé étant épuisée, une version en ligne est disponible à l'adresse suivante :*

*<<http://martinetl.free.fr/suzannebriet/questcequeladocumentation/briet.pdf>>*

[5] CACALY Serge. LE COADIC Yves-François, POMART Paul-Dominique, SUTTER Eric (co-aut.). Dictionnaire de l'information. 3<sup>e</sup> éd. Paris, Armand Colin, 2008. 296 p. ISBN 978-2-200-35132-8

*Dictionnaire de référence sur l'info-doc que nous avons utilisé pour la réflexion sur les notions d'information et de documentation, sur la différence entre management de*

*l'information et management des connaissances et sur le significat de plusieurs dispositifs d'information.*

[6] CHAUMIER Jacques. GICQUEL Florence (collab.). Les techniques documentaires au fil de l'histoire, 1950-2000. Paris, ADBS Éditions, 2003. 179 p. Collection Sciences de l'information. Série Études et techniques. ISBN 2-84365-064-X ISSN 1160-2376

*Cet ouvrage présente l'évolution des outils, des matériels, des méthodes et des processus utilisés durant la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle pour répondre aux besoins en information. L'ouvrage est organisé autour des fonctions documentaires classiques : la mémorisation, la description, la recherche et la diffusion de l'information. Nous avons trouvé très utile la chronologie (p. 117-132), reprenant en détail les principaux événements qui ont marqué l'évolution des techniques documentaire, sous forme de liste et puis de tableau avec un classement par famille.*

[7] COUZINET Vivianne (coord.). Dispositifs info-communicationnels, question de médiations documentaires. Paris, Lavoisier. 2009. 264 p. Collection systèmes d'information et organisation documentaires. ISBN 978-2-7462-2287-8

*Cet ouvrage collectif présente plusieurs exemples de mise en place de dispositifs info-communicationnels dans des champs divers (l'éducation, la recherche scientifique et la culture). Nous avons exploité l'introduction qui donne une définition de dispositif info-communicationnel et établit un lien avec la documentation, pensée comme processus visant à faciliter l'accès au document et donc comme médiation.*

[8] DELMAS Bruno. Une fonction nouvelle : genèse et développement des centres de documentation. In POULAIN Martine (dir.). Histoire des bibliothèques françaises. Les bibliothèques au XX<sup>e</sup> siècle. 1914-1990. Paris, Éditions du Cercle de la Librairie-Promodis, 1992. p. 178-193. ISBN 2-7654-0510-7

*Cet article présente la genèse et le développement des centres de documentation à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à la Deuxième Guerre Mondiale, en décrivant les facteurs économiques, sociaux et politiques concourant à la naissance de la fonction info-doc. Il met en lumière l'œuvre des pionniers de la documentation et les raisons de la fracture avec le monde des bibliothèques.*

[9] FAYET-SCRIBE Sylvie. Histoire de la documentation en France. Culture, science et technologie de l'information. 1895-1937. Paris, CNRS Éditions, 2000, 313 p. Collection CNRS Histoire. ISBN 2-271-05790-6 ISSN 1251-4357

*L'ouvrage retrace l'histoire de la documentation entre la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et l'avant Première Guerre Mondiale. L'auteur présente les figures de pionniers de la discipline et leur œuvre, le développement des outils et méthodes spécifiques et souligne le rôle des associations*

*nationales et internationales dans la structuration du milieu. Nous nous sommes référés à cette ouvrage pour la partie historique.*

[10] GARDIÈS Cecile (dir.). Approche de l'information-documentation. Concepts fondateurs. Toulouse, Cépaduès Éditions, 2011. 232 p. ISBN 978-2-85428-982-4

*Cet ouvrage collectif présente les principaux concepts des sciences de l'information et de documentation, à partir des concepts info-communicationnels sous-jacents tels qu'ils sont appréhendés par les chercheurs en SIC. Nous avons utilisé en particulier le premier chapitre, traitant des concepts d'information, de documentation et de médiation, ainsi que de la notion de dispositif info-communicationnel.*

[11] GUYOT Brigitte. L'ère de la technique généralisée ? In POULAIN Martine (dir.). Histoire des bibliothèques françaises. Les bibliothèques au XX<sup>e</sup> siècle. 1914-1990. Paris, Éditions du Cercle de la Librairie-Promodis, 1992. p. 618-627. ISBN 2-7654-0510-7

*Cet article retrace l'histoire du développement des réseaux et de la micro-informatique à partir du milieu des années soixante-dix et les impacts sur la fonction documentaire au sein des organisations. La dernière partie concernant l'évolution des besoins, l'éclatement de la fonction information et la naissance de nouveaux dispositifs a été utile à notre réflexion.*

[12] ROUX Angélique. Systèmes d'information et dispositifs informationnel : quelle articulation. Sciences de la société, 2004, n° 63, p. 27-39.

*L'auteur de cet article étudie la notion de système d'information et de dispositif informationnel dans les travaux de chercheurs et l'articulation entre le deux concepts. Il nous a été utile pour comprendre l'évolution du concept de système d'information selon des approches différentes (SIC, sciences de gestion) ainsi que celui de dispositif, et la relation entre les deux.*

[13] SALAÛN Jean-Michel. Les politiques publiques en information scientifique et technique. In POULAIN Martine (dir.). Histoire des bibliothèques françaises. Les bibliothèques au XX<sup>e</sup> siècle. 1914-1990. Paris, Éditions du Cercle de la Librairie-Promodis, 1992. p. 500-509. ISBN 2-7654-0510-7

*Cet article complète celui de Brigitte Guyot [11] sur les évolutions de la fonction info-doc dans la période 1975-1990. Il présente la notion d'IST et retrace son histoire, en faisant le lien avec le contexte économique et politique de l'époque. Nous l'avons exploité dans la partie historique.*

## **Métiers et compétences, positionnement des professionnels**

[14] ACCART Jean-Philippe, RÉTHY Marie-Pierre. Le métier de Documentaliste. 3e éd. Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2008. 463 p. ISBN 978-2-7654-0961-8

*Ouvrage de référence, servant à la fois de guide, de synthèse et de réflexion sur les multiples aspects du métier de documentaliste : les spécificités professionnelles, les compétences, les méthodes et outils de travail, les lieux d'exercice de l'activité, au regard des différentes évolutions sur les dix-quinze dernières années. L'ouvrage nous a servi comme base tout au long de notre travail.*

[15] BERNAT Laurent. FROCHOT Didier. CHARTRON Ghislaine et al. L'information-documentation. Réflexion prospective pour une profession en évolution [dossier]. Documentaliste-Sciences de l'information, 1995, vol. 32 n° 6, p. 261-323. ISSN 0012-4508  
*Ce dossier présente une série d'articles offrant une réflexion prospective sur les évolutions de la profession de l'info-doc dans la deuxième moitié des années 1990. Nous avons tout particulièrement exploité les articles suivants : MICHEL Jean. Comprendre et agir ensemble. Le sens de la réflexion prospective des professionnels de l'information et de la documentation (p. 263-9), qui présente les différents facteurs d'évolution. BERNAT Laurent. L'information-documentation. Notre secteur d'activité (p. 270-282), qui décrit le positionnement de l'info-doc par rapport aux secteurs voisins et en précise le contenu défini sur une base fonctionnelle. FROCHOT Didier. Comment situer le service documentaire dans la structure générale de l'entreprise (p. 303-8), qui souligne les éléments à prendre en compte pour positionner un service de documentation au sein d'une entreprise.*

[16] CHAUMIER, Jacques. Travail et méthodes du documentaliste : pour une exploitation méthodique et optimale de l'information. 7<sup>e</sup> éd. Issy-les-Moulineux, ESF Éditions, 2007. 174 p. Collection Formation permanente. ISBN 978-2-7101-1892-3 ISSN 0768-2026.  
*Cet ouvrage pédagogique décrit en détail l'activité de travail du documentaliste en complétant l'ouvrage de Jean-Philippe Accart et Marie-Pierre Réthy [14]. La deuxième partie propose des exercices d'application pratique, dont un questionnaire pour étudier les besoins des utilisateurs qui a été exploité pour préparer les entretiens.*

[17] EUROPEAN COUNCIL OF INFORMATION ASSOCIATIONS. Euroréférentiel I&D – Volume 1 : Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation. Paris : ADBS Éditions, 2004. 107 p. ISBN 2-84365-067-4. ISSN 1263-9265  
*Référentiel des compétences et aptitudes des professionnels de l'info-doc à niveau européen (actuellement en cours de réélaboration). Le référentiel distingue trente-trois domaines de compétences avec un classement sur quatre niveaux en fonction de la complexité de la tâche à mener. Le référentiel a servi à la fois pour comprendre dans le détail les compétences requises dans l'exercice de la profession et pour évaluer les compétences du personnel du centre de documentation.*

[18] FROCHOT, Didier. Le métier de documentaliste : un malentendu depuis plus de trente ans. les-infostrategies.com [en ligne]. Mise en ligne le 16 janvier 2005 [consulté le 20 août

2013]. <<http://www.les-infostrateges.com/article/040372/la-fonction-documentaire-condamnee-a-un-brillant-avenir>>

*Dans cet article, l'auteur propose une remise en perspective de la fonction documentaire en analysant les différentes causes, internes et externes, qui ont amené dans le temps à une crise de la profession de l'info-doc. Son regard critique et lucide ouvre des pistes de réflexion intéressantes sur le problème du repositionnement des professionnels.*

[19] FROCHOT, Didier. Les rendez-vous manqués de la profession (1) [et] (2). les-infostrateges.com [en ligne]. Mise en ligne le 16 février et le 16 mars 2005. [consulté le 20 août 2013]. <<http://www.les-infostrateges.com/article/050288/les-rendez-vous-manques-de-la-profession-1>> <<http://www.les-infostrateges.com/article/050389/les-rendez-vous-manques-de-la-profession-2>>

*Dans cet article en deux parties, l'auteur identifie les opportunités d'essor et reconnaissance que les professionnels de l'info-doc n'ont pas su saisir pendant plusieurs décennies. Dans la première partie il présente les « rendez-vous manqués » quant aux besoins documentaires et d'information internes à l'entreprise. Dans la deuxième partie il se concentre sur ceux relatifs à l'informatique documentaire et à l'information et documentation environnementales. L'article est intéressant car il se penche sur la problématique du repositionnement en la mettant en lien avec les évolutions techniques et organisationnelles des entreprises.*

[20] LEBIGRE, Loïc. L'info-doc existe-t-elle ? Filière ? Fonction en entreprise ? Tradition ? croyance. Présentation emploi/métiers, CNAM-INTD, 2013. [en ligne]. 42 p. Mise en ligne en juin 2013. [consulté le 18 août 2013]. <[http://www.adbs.fr/les-metiers-de-la-gestion-de-l-information-27613.htm?RH=R1\\_METIERS&RF=MET\\_REFMETIER](http://www.adbs.fr/les-metiers-de-la-gestion-de-l-information-27613.htm?RH=R1_METIERS&RF=MET_REFMETIER)>

*Cette présentation offre un panorama complet des métiers de l'info-doc, à partir de nombreuses données recueillies grâce à l'enquête métiers salaires réalisée en 2010 par l'ADBS. L'auteur présente les chiffres officielles de l'emploi, les perspectives d'embauche pour l'année 2013, les forces et faiblesses de l'emploi traditionnel, les différents métiers exercés, les structures et les secteurs d'emploi, les activités et les évolutions en ce qui concerne les technologies et les usages. Ce panorama nous a permis de comprendre les facteurs d'évolution actuels et les perspectives futures.*

[21] LIBMANN Anne-Marie (coord). Métiers et compétences en ID [dossier]. Documentaliste-Sciences de l'information, 2011, vol. 48 n° 2, p. 18-63. ISSN 0012-4508

*Ce dossier présente plusieurs articles sur les mutations des métiers de l'info-doc et les perspectives offertes. Nous avons particulièrement exploité les articles suivants : LEBIGRE Loïc. Emploi-compétences : chiffres-clés et tendances autour d'un marché ouvert (p. 22-29), qui à partir de l'enquête métiers salaires 2010 de l'ADBS [20] s'interroge sur les difficultés de*

*dessiner l'emploi dans la filière info-doc. STILLER Henri. Les tendances contradictoires de la fonction ID dans les grandes entreprises (p. 36-29), qui présente les résultats de l'enquête 2010 du cabinet Histén Riller sur la place de la fonction info-doc dans les entreprises françaises. Les témoignages des professionnels présentés dans le dossier ont apporté des éléments à notre réflexion sur la problématique du positionnement.*

[22] MICHEL, Jean. Crise économique, crise de la profession...constats et perspectives d'évolution. Documentaliste-Sciences de l'Information, 2012, vol. 49 n° 3, p. 4-7.

*Cet article offre une synthèse d'un débat lancé en novembre 2011 via le réseau social LinkedIn-Groupe ADBS sur le thème de l'impact de la crise économique (et par conséquent identitaire) sur les professionnels de l'info-doc. Il présente les différentes positions des professionnels et résume les principales exigences pour un positionnement efficace.*

[23] MICHEL Jean, L'information et documentation. Un domaine d'activité professionnelle en mutation. In SANDOVAL Victor (coord.). Les cahiers du numérique. Vol. 3, Les mutations des métiers. Paris, Hermes Science Publications, 2000, 201 p. ISBN 2-7462-0127-5

*Cet article présente les évolutions de la fonction information-documentation depuis l'arrivée d'Internet, en se focalisant sur le changement des pratiques info-documentaires, à la fois des professionnels et des utilisateurs suite à la généralisation de l'usage du document numérique.*

## **Management de l'information**

[24] GUYOT Brigitte. Dynamiques informationnelles dans les organisations. Paris : Lavoisier, 2006. 236 p. ISBN 2-7462-1294-3

*Cet ouvrage développe une approche systémique de l'information, en alliant sociologie et management. Il analyse la place du système d'information dans une entreprise, les différents dispositifs existants, les pratiques professionnelles autour et avec l'information et le rôle du management. Nous avons particulièrement exploité le chapitre 3, qui présente la notion de dispositif d'information et décrit en détail plusieurs dispositifs et le chapitre 6, qui offre une boîte à outil méthodologique pour évaluer les systèmes d'information.*

[25] GUYOT Brigitte. Les dynamiques informationnelles [en ligne]. 12 décembre 2000. 123 p. Note de présentation de travaux en vue de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication. Université de Stendhal, Grenoble III, 2000. [consulté le 15 octobre 2013]. <[http://tel.archivesouvertes.fr/docs/00/66/51/76/PDF/Guyot\\_HDR\\_2000.pdf](http://tel.archivesouvertes.fr/docs/00/66/51/76/PDF/Guyot_HDR_2000.pdf)>

*Ce travail de recherche complète l'ouvrage du même auteur [25]. Il développe plus en profondeur certains aspects en ce qui concerne le rôle de l'information dans le contexte du travail et la relation entre changement informationnel et changement organisationnel.*

[26] JULES Arnaud, LEBIGRE Loïc. Gouvernance de l'information : perspectives pour une approche globale [dossier]. Documentaliste-Sciences de l'information, 2013, vol. 50 n° 1, p. 22-61. ISSN 0012-4508

*Ce dossier présente plusieurs articles sur la notion de gouvernance de l'information, présentant les principaux enjeux qui y sont associées et les modalités de mises en œuvre au sein des organisations. Outre l'introduction des deux coordinateurs du dossier, nous avons trouvé intéressant les articles de : GUYOT Brigitte. La gouvernance de l'information, point complexe entre stratégie et transversalité (p. 26-29), qui montre les apports de la sociologie et des sciences de gestion à la compréhension de la notion de gouvernance. PERREIN Jean-Pascal (p. 50-1). De la gestion de l'information à sa gouvernance, qui clarifie la différence entre les concepts de gestion, management et gouvernance de l'information. JULES Arnaud. Processus, outils, méthodes : les modes opératoires de la gouvernance (p. 52-3), qui décrit les instruments pour mettre en œuvre une gouvernance documentaire. La bibliographie en fin de dossier a été exploitée pour repérer les ouvrages clés en management de l'information.*

[27] LHUILLIER Jean-Noël. Le management de l'information. Des données aux connaissances et aux compétences. Paris, Lavoisier, 2005. 329 p. Collection management et informatique. ISBN 2-7462-1206-4

*Après avoir décrit les concepts communs de l'information – données, information, document, mémoire, contenant, contenu, connaissance, savoir, compétence etc. – l'auteur propose un management coordonné des informations et des connaissances en entreprise. Nous avons trouvé intéressant le troisième chapitre qui fait le lien entre management de l'information et management de l'entreprise.*

[28] PINTEA Jean. Reengineering des systèmes documentaires. Stratégies, critères, et représentation de l'information professionnelle (S.C.R.I.P.). Paris, Les Éditions d'Organisation, 1995. 168 p. ISBN 2-7801-1830-7

*Cet ouvrage présente une méthode de management intégral appliqué aux systèmes documentaires. La première partie analyse la fonction documentaire en la plaçant dans le contexte global de l'entreprise ; la deuxième partie décrit la mise en place de la méthode ; la troisième partie est consacrée aux différentes démarches d'évolution qui permettent d'accompagner un processus d'optimisation documentaire avec succès. L'ouvrage a accompagné notre réflexion sur le positionnement transversale de la fonction info-doc.*

[29] serdaLAB. La gouvernance documentaire dans les organisations française. Livre blanc. [en ligne]. Mis en ligne en mars 2012 [consulté le 20 octobre 2013]. <[http://www.serdalab.com/Medias/Livres%20blancs%C3%A9tudes%20gratuites/Livre blanc\\_serdaLAB\\_gouvernance documentaire\\_13032012%20V0.2.pdf](http://www.serdalab.com/Medias/Livres%20blancs%C3%A9tudes%20gratuites/Livre%20blanc_serdaLAB_gouvernance_documentaire_13032012%20V0.2.pdf)>

*Ce livre blanc présente les enjeux liés à la gouvernance documentaire, les problématiques qui y sont associées et les attentes en la matière à partir des résultats d'une enquête menée en 2012 auprès de 230 organisations publiques et privées françaises. Il montre que le concept de gouvernance documentaire est encore dans sa phase de conception dans beaucoup d'organisations et que le fonctionnement à travers l'éclatement des structures documentaires commence à être remis en cause.*

[30] SUTTER Eric. Les acteurs du management de l'information : entretien. Documentaliste-Sciences de l'information, 2003, vol. 40 n° 4-5, p. 288-295. ISSN 0012-4508

*Un entretien avec l'auteur permet de présenter deux documents parus en matières de management de l'information en France et au Canada : la norme X50-185 Management de l'information élaborée en 2003 par l'AFNOR [31] et le Modèle d'évaluation des capacités en matière de gestion de l'information : méthodologie et directive, publié en 2003 par les Archives Nationales du Canada. Il présente les différents acteurs qui rentrent en jeu dans la mise en place d'un management de l'information au sein d'une organisation et insiste sur le rôle de la direction.*

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

*Cet ouvrage décrit et analyse le document de normalisation publié en 2004 par l'AFNOR, qui appréhende la problématique de l'information au niveau global de l'organisme. Il a été utile dans notre réflexion sur les moyens de mise en place d'un management de l'information au Conseil.*

[32] VOLANT Christiane. Le management de l'information dans l'entreprise : vers une vision systémique. Paris, ADBS Éditions, 2002. 106 p. Collection Sciences de l'information, série Études et techniques. ISBN 2-84365-063-1

*Cet ouvrage présente la méthode systémique appliquée au management de l'information en entreprise. Il expose les concepts fondamentaux et les principes de cette démarche, étudie le système d'information dans le contexte global de l'entreprise et propose une modélisation du système Information-Documentation. Cet ouvrage a constitué un apport essentiel à notre réflexion sur la problématique organisationnelle.*

## **Sociologie des organisations et changement organisationnel**

[33] AMBLARD Henri, BERNOUX Philippe, HERREROS Gilles *et al.* Les nouvelles approches sociologiques des organisations. 3<sup>e</sup> éd. augmentée d'un chapitre inédit. Paris : Éditions du Seuil, 2005. 291 p. ISBN 2-02-068574-4



*Après avoir parcouru les diverses courantes de la sociologie des organisations – fondements, approche par la contingence, analyse stratégique, école des conventions, théorie de la traduction – les auteurs présentent les nouvelles approches sociologiques qui permettent, selon les auteurs, de dépasser les différences entre écoles et de les considérer de façon complémentaire. L'ouvrage nous a permis d'appréhender les principaux concepts en sociologie des organisations. Un bon résumé est disponible en ligne à l'adresse suivante : <[http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID\\_FICHIER=1295877017769](http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017769)>*

[34] AUTISSIER David, VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle, VAS Alain. Conduite du changement : concepts-clés. 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs. Paris, Dunod, 2010. 248 p. Collection Stratégies et management. ISBN 978-2100546091  
*Cet ouvrage présente les principales démarches et pratiques de la conduite du changement en entreprise. Nous l'avons utilisé pour l'étude des typologies du changement.*

[35] CORDELIER Benoit, MONTAGNAC-MARIE Hélène. Conduire le changement organisationnel ? Communication & Organisation [en ligne], 2008, n° 33. Mis en ligne le 01 juin 2011 [consulté le 24 juin 2013]. <<http://communicationorganisation.revues.org/411>>  
*Cet article, qui introduit un dossier du même nom, revient sur les évolutions du concept de changement organisationnel en ligne avec les évolutions organisationnelles et a été utile pour comprendre le rapport indissoluble entre organisation et changement.*

[36] GIORDANO Yvonne. Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ? In RAINELLI Michel, GAFFARD Jean-Luc, ASQUIN Alain (coord.). Les nouvelles formes organisationnelles. Paris, Economica, 1995 ISBN 2-7178-2850-8  
*L'article se focalise sur les théories du changement considérant le changement comme un processus stratégique. Ceci n'est pas seulement mécaniste et technique, mais se caractérise par un ensemble de représentations symboliques, individuelles et collectives émanant des acteurs impliqués dans le changement. L'article a été utile pour comprendre la distinction entre changement prescrit et construit.*

[37] LIVIAN Yves-Frédéric. Comment conduire un changement organisationnel ? Les apports de la psychologie du travail. In LÉVY-LEBOYER Claude, LOUCHE Claude, ROLLAND Jean-Pierre (dir.). RH, les apports de la psychologie du travail. 2. Le management des organisations. Paris : Les Éditions d'Organisation, 2006. p. 71-84. ISBN 2-7081-3463-9  
*Cet article présente les éléments à prendre en compte lors de la mise en place d'un changement organisationnel à travers différents concepts de la psychologie du travail. Il a été utile pour comprendre l'importance de la dimension psychologique dans la mise en œuvre du changement.*

[38] PESQUEUX Yvon. Un modèle organisationnel du changement ? Communication & Organisation [en ligne], 2008, n° 33. Mis en ligne le 01 juin 2011 [consulté le 24 juin 2013]. <<http://communicationorganisation.revues.org/490>>

*L'auteur revient sur la notion de changement organisationnel et sur comment l'appliquer concrètement à l'analyse des organisations, en soulignant la difficulté d'établir des catégories de changement. Nous l'avons exploité dans notre partie concernant la problématique organisationnelle.*

[39] PLANE Jean-Michel. Théorie des organisations. 4<sup>e</sup> éd. Paris : Dunod, 2013. 127 p. ISBN 978-2-10-058930-2

*Cet ouvrage pédagogique présente de façon détaillée les diverses courantes de la sociologie des organisations et, avec l'ouvrage de Philippe Bernoux et autres [33] a constitué une référence de base dans notre analyse de la problématique du repositionnement selon l'approche organisationnelle.*

[40] SAUSSOIS Jean-Michel (directeur). Les organisations : état des savoirs. Auxerre : Sciences Humaines Éditions, 2012. 447 p. ISBN 978-2-36106-017-6

*Cet ouvrage propose une série d'articles écrits par des spécialistes de plusieurs disciplines (sociologues, théoriciens des sciences de gestion, économistes, psychologues du travail, professeurs de management), dressant un bilan de l'état actuel des connaissances en matière d'organisation. Nous avons exploité en particulier la cinquième partie qui aborde la question de la dynamique du changement organisationnel.*

[41] SOPARNOT Richard. L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Gestion, 2004, vol. 29, n° 4, p. 31-42. ISSN 0701-0028

*Cet article décrit les typologies des changements organisationnels et les modèles de gestion du changement en lien avec la conception des organisations dérivant des diverses courantes en sociologie des organisations. Il a été utile pour comprendre les différents modèles de gestion du changement et comprendre lequel s'applique à notre cas d'étude.*

## **Méthodes et outils d'analyse et d'évaluation**

### **Marketing documentaire**

[42] CHAUMIER Jacques, SUTTER Eric. Documentalistes, ajoutez de la valeur à vos services ! Paris : ADBS Editions, 2007. 63 p. Collection L'essentiel sur.... ISSN 1773-729X. ISBN 978-2-84365-095-6.

*Cet ouvrage définit le concept de valeur ajoutée dans le champ de l'info-doc. Il propose des pistes de réflexion, quelques principes méthodologiques et de nombreux exemples de développement de services à fort valeur ajoutée permettant aux professionnels de*

*repositionner leur fonction. Cette idée de valeur ajoutée a constitué une base de départ pour notre réflexion sur le repositionnement du CRD.*

[43] IBNLKHAYAT Nozha. Marketing des systèmes et services d'information et de documentation : traité pour l'enseignement et la pratique du marketing de l'information. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2005. 456 p. Collection Gestion de l'information. ISBN 2-7605-1285-1

*Cet ouvrage didactique présente les bases du marketing et son application dans le domaine de l'info-doc. Après avoir présenté les notions fondamentales en marketing, l'auteur décrit les méthodes d'analyse du marché, de stratégie, de planification et de contrôle. Des nombreux exercices et cas d'études enrichissent l'ouvrage. Il nous a été utile pendant la phase d'analyse du CRD.*

[44] MUET Florence (coord). Marketing Stratégique [dossier]. Documentaliste-Sciences de l'information, 2008, vol. 45 n°1, p. 32-71. ISSN 0012-4508

*Ce dossier propose plusieurs pistes pour appliquer la dimension stratégique du marketing aux services d'information documentaire. Les articles ont tous contribué à notre réflexion sur le positionnement. Nous signalons en particulier le suivant : MICHEL Jean. De la nécessité d'un (re)positionnement stratégique des services info-documentaires (p. 44-6), qui explique la nécessité d'un positionnement des centres de documentation en ligne avec les objectifs de l'organisation. À la fin du dossier se trouve une bibliographie des principaux ouvrages sur l'approche marketing.*

[45] MUET Florence, SALAÛN Jean-Michel. Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation. Paris, Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 2001. 221 p. Collection Bibliothèques. ISSN 0184-0886. ISBN 2-7654-0794-0

*Adoptant une approche marketing, cet ouvrage détaille la démarche stratégique à mettre en place pour développer les services d'information, tout particulièrement les bibliothèques et les centres de documentation. Chaque chapitre décrit une étape de mise en œuvre de la stratégie ; suivent des cas concrets d'application. Nous avons exploité cet ouvrage pour structurer notre analyse de l'existant et pour nous aider dans la construction des scénarios.*

[46] SALAÛN Jean-Michel. Marketing des bibliothèques et des centres de documentation, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 1992, 132 p.

*Cet ouvrage pose les bases de l'approche marketing appliqué aux services d'info-doc. Il conduit une réflexion sur l'adaptation des méthodes de gestion aux activités des services d'information et présente une méthode d'application. Cet ouvrage a une posture plus théorique par rapport à celui du sur la stratégie marketing [44], et a été utilisé pendant la phase d'analyse.*

[47] SUTTER Eric. Le marketing des services d'information. Pour un usage de l'information documentaire. Paris : ESF Éditeur, 1994. 207 p. Collection Systèmes d'Information et Nouvelles Technologies. ISSN 0298-3524. ISBN 2-7101-1068-7.

*Cet ouvrage est complémentaire à celui de Jean-Michel Salaün [45]. À travers des études de cas illustrés par des données chiffrées et par des conseils pratiques, il présente la démarche marketing appliquée aux centres de documentation.*

### **Analyse de la valeur, démarche qualité**

[48] MICHEL Jean, SUTTER ERIC. Valeur et compétitivité de l'information documentaire. L'analyse de la valeur en documentation. 2<sup>ème</sup> éd. Paris, ADBS Éditions, 1991. 136 p. Collection Série études et techniques. ISBN 2-901046-38-X.

*Cet ouvrage présente la méthode de l'analyse de la valeur appliquée aux services de documentation. Après en avoir décrit les principes théoriques, les auteurs illustrent la mise en œuvre de la méthode à travers des cas concrets, en soulignant les conséquences et les limites. L'ouvrage nous a été utile pour comprendre les différents types d'approches à la problématique du repositionnement et pour l'analyse fonctionnelle du CRD.*

[49] SUTTER Eric. Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité. Paris : ADBS, éditions, 2002. 325 p. Sciences de l'information : Série Études et techniques. ISBN 2-84365-058-5

*Cet ouvrage présente les principes fondamentaux de la démarche qualité et de son application aux services d'info-doc. Tout comme l'ouvrage précédent [47], il nous a été utile pour l'étude des différents approches à la problématique du repositionnement.*

### **Enquêtes, tableaux de bord et indicateurs**

[50] BROQUA Christophe. Observation ethnographique. In FILLIEULE Olivier, MATHIEU Lilian, PÉCHU Cécile. Dictionnaire des mouvements sociaux [en ligne]. Paris, Presses de Sciences Po, 2009, Collection références [consulté le 20 octobre 2013], p. 379-386. <<http://www.cairn.info/dictionnaire-des-mouvements-sociaux--9782724611267.htm>> [accès restreint]

*Cet article définit la notion d'observation ethnographique et décrit la place de l'ethnologue au sein de l'organisation étudiée et les formes et les effets de l'implication ethnographique. Nous l'avons exploité dans la partie méthodologique.*

[51] CARBONE Pierre. Construire des indicateurs et tableaux de bord. Paris, Tec & Doc, 2002. Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2002. 256 p. Collection La boîte à outils. ISSN 2-7430-0550-5 ISBN 2-910227-45-6

*Cet ouvrage offre une « boîte à outils » pour mettre en place des indicateurs et tableaux de bord dans les bibliothèques – applicables aussi partiellement aux centres de documentation*

– à travers plusieurs articles de professionnels riches en exemples pratiques. Nous l'avons exploité pour l'analyse fonctionnelle du CRD.

[52] COUVREUR Agathe, LEHEUDE Franck. Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'Euro vécu par les consommateurs [en ligne]. Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de vie (CREDOC), novembre 2002 [consulté le 10 octobre 2013]. <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C176.pdf>  
*Cet essai compare les méthodes d'enquête qualitative et quantitative. La première partie qui explique en détail la méthode des entretiens semi-directifs nous a été utile pour notre partie méthodologique.*

[53] LAURENT Philippe, TCHERKAWSKY Pierre. Pratique de l'audit opérationnel. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1991. 268 p. Collection Audit. ISSN 0299-2396. ISBN 2-7081-1274-0  
*Ouvrage didactique présentant la méthode de conduite d'un audit (la méthode n'est pas spécifique pour un centre de documentation, mais certains éléments peuvent être adaptés). Il présente des nombreux schémas et tableaux pour l'analyse d'un service, que nous avons exploité lors de l'analyse fonctionnelle du CRD.*

[54] POISSENOT Claude, RANJARD Sophie. Usages des bibliothèques : approche sociologique et méthodologie d'enquête. Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2005, 352 p. Collection Les cahiers de l'Enssib. ISBN 2-910227-56-1  
*Les auteurs conduisent une réflexion sur les usagers des bibliothèques autour de trois axes : la fréquentation, les usages et les logiques d'usages. Ils alternent approches théorique et approches méthodologiques, que nous avons exploité lors de l'analyse des besoins du public.*

[55] RANJARD Sophie. Évaluer la demande et les besoins en information. Documentaliste-Sciences de l'information, 2001, vol. 38 n°1, p. 14-23. ISSN 0012-4508  
*Cet article propose une méthode en six étapes pour mettre en place une enquête destinées à évaluer la demande et les besoins des usagers d'un centre de documentation. Nous l'avons exploité pour construire notre analyse des besoins.*

[56] RANJARD Sophie. Usages et usagers de l'information : quelles pratiques hier et aujourd'hui ? Paris, ADBS éditions, 2012. 68 p. ISBN 978-2-84365-141-0  
*Ce manuel présente une synthèse des principales études conduites sur les usagers des services d'information, en soulignant l'évolution des pratiques. Nous avons exploité la partie méthodologique concernant l'analyse des besoins du public.*

[57] SUTTER Eric. L'évaluation et les indicateurs de performance des activités info-documentaires. Paris : ADBS Éditions, 2006. 60 p. Collection L'essentiel sur. ISBN 2-84365-082-8

*Cet ouvrage présente des outils pour mettre en place des dispositifs d'évaluation de la performance des activités d'un centre de documentation. Nous l'avons exploité pour notre analyse fonctionnelle.*

[58] TASSINARI Robert. Analyse fonctionnelle. 100 questions pour comprendre et agir. Paris, AFNOR Éditions, 2012. 214 p. ISBN 978-2-12-465350-8

*Cet ouvrage pratique définit le concept d'analyse fonctionnelle et explique la méthode pour sa mise en œuvre. Nous l'avons utilisé pour la partie méthodologique de notre mémoire.*

[59] WAHNICH Stéphane. Enquêtes qualitatives, quantitatives, observation ethnographique : trois méthodes d'approche des publics [en ligne]. Bulletin des bibliothèques de France, Enssib, t. 51 n° 6, 2006 [consulté le 20 octobre 2013]. <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-06-0008-002>>

*Cet article présente trois méthodes d'analyse du public : l'enquête quantitative par questionnaire, l'enquête qualitative par entretien semi-directif et l'observation méthodologique. Il nous a été utile pour comprendre les avantages et inconvénients de chaque méthode.*

[60] ZANIER Florence. L'élaboration d'un tableau de bord, comment évaluer un centre de documentation. Paris : ADBS éditions, 1995. 100 p. ISSN 1159-7666. ISBN 2-901046-86-X

*L'auteur définit la notion de tableau de bord, sa finalité, les critères à prendre en compte pour évaluer un service d'information et les méthodes pour le concevoir, le mettre en œuvre et l'exploiter. Nous nous en sommes servi pour notre analyse fonctionnelle.*

## Liste des auteurs

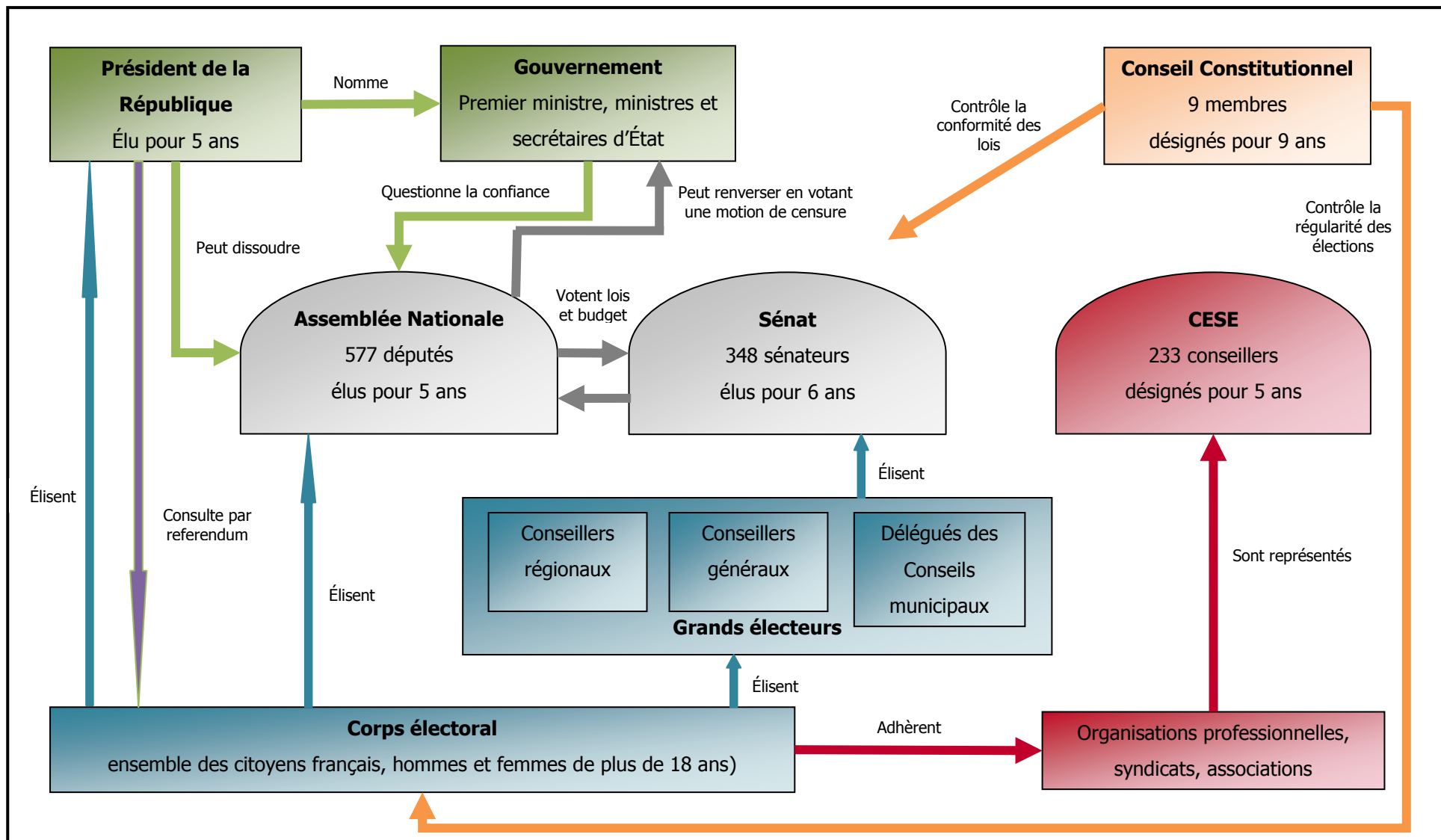
ACCART Jean-Philippe [14]  
AMBLARD Henri [33]  
ARSENAULT Clément [1]  
AUTISSIER [34]  
BERNAT Laurent [15]  
BERNOUX Philippe [33]  
BOULOGNE Arlette [2] [3]  
BRIET Suzanne [4]  
BROQUA Christophe [50]  
CACALY Serge [5]  
CARBONE Pierre [51]  
CHARTRON Ghislaine [15]  
CHAUMIER Jacques [6] [16] [42]  
CORDELIER Benoit [35]  
COUVREUR Agathe [52]  
COUZINET Vivianne [7]  
DELMAS Bruno [8]  
EUROPEAN COUNCIL OF INFORMATION ASSOCIATIONS [17]  
FAYET-SCRIBE Sylvie [9]  
FROCHOT Didier [15] [18] [19]  
GARDIÈS Cecile [10]  
GICQUEL Florence [6]  
GIORDANO Yvonne [36]  
GUYOT Brigitte [11] [24] [25] [26]  
HERREROS Gilles [33]  
IBNLKHAYAT Nozha [43]  
JULES Arnaud [25]  
LAURENT Philippe [53]  
LE COADIC Yves-François [5]  
LEBIGRE Loïc [20] [21] [26]  
LEHEUDE Franck [52]  
LHUIILLIER Jean-Noël [27]  
LIBMANN Anne-Marie [21]

LIVIAN Yves-Frédéric [37]  
MICHEL Jean [15] [22] [23] [44] [48]  
MONTAGNAC-MARIE Hélène [35]  
MUET Florence [44] [45]  
PERREIN Jean-Pascal [26]  
PESQUEUX Yvon [38]  
PINTEA Jean [28]  
PLANE Jean-Michel [39]  
POISSENOT Claude [54]  
POMART Paul-Dominique [5]  
RANJARD Sophie [54] [55] [56]  
RÉTHY Marie-Pierre [14]  
ROUX Angélique [12]  
SALAÛN Jean-Michel [1] [13] [45] [46]  
SAUSSOIS Jean-Michel [40]  
serdaLAB [29]  
SOPARNOT Richard [41]  
STILLER Henri [21]  
SUTTER Eric [5] [30] [31] [42] [47] [48] [49] [57]  
TCHERKAWSKY Pierre [53]  
VOLANT Christiane [32]  
WAHNICH Stéphane [59]  
ZANIER Florence [60]

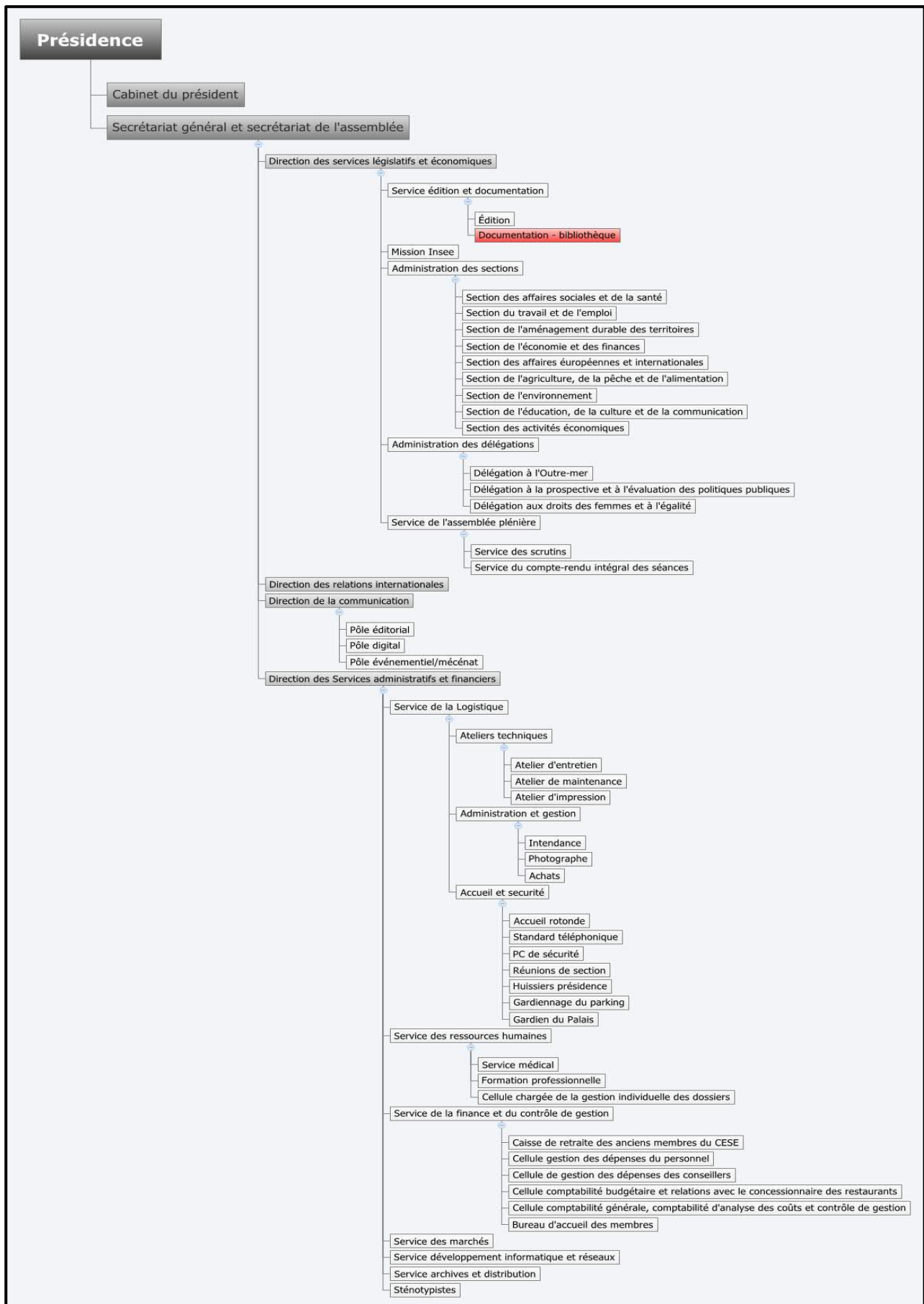


# **Annexes**

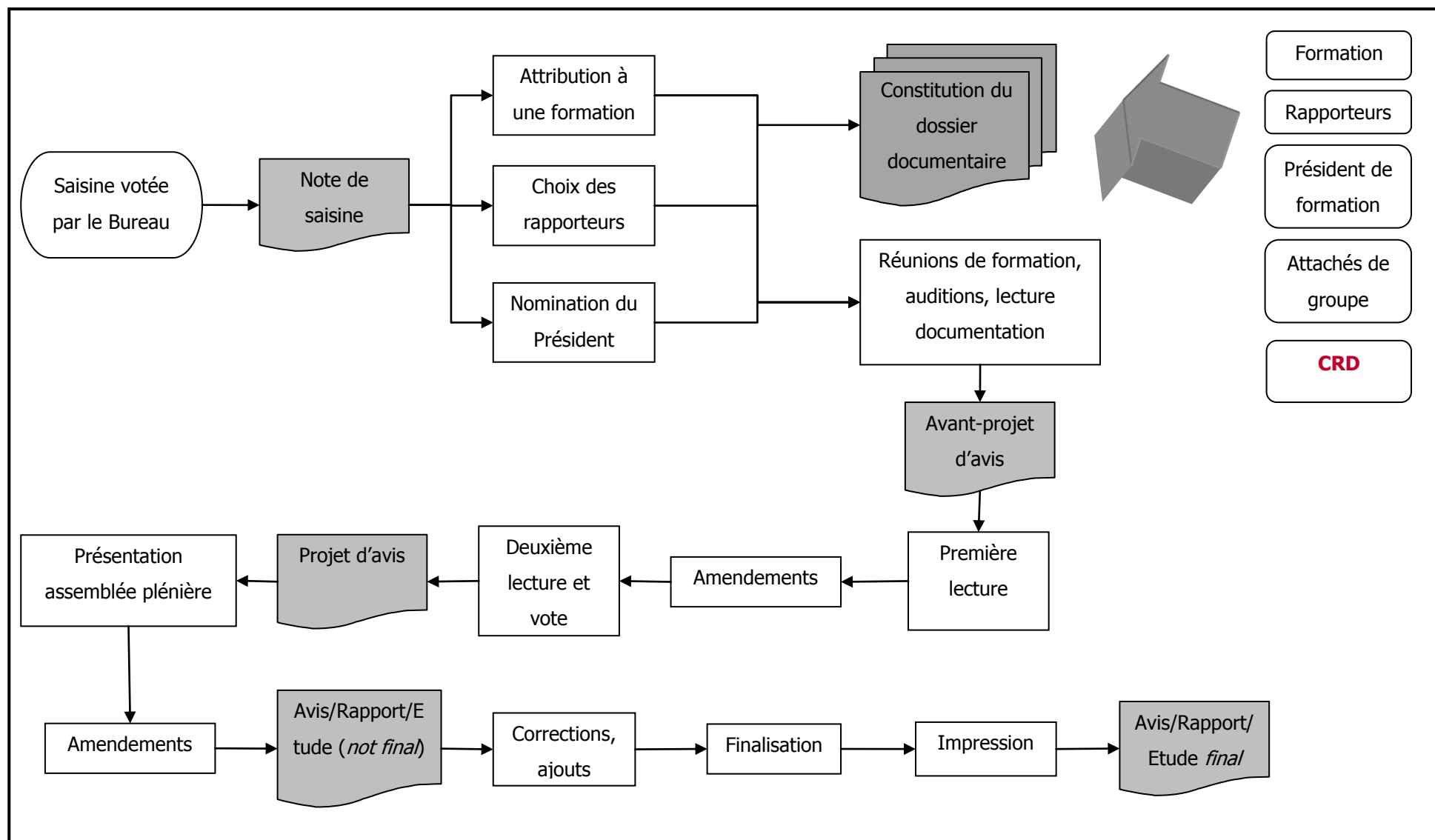
## Annexe 1 Place et rôle du CESE dans les institutions françaises



## Annexe 2 Organigramme du CESE



### Annexe 3 Mode de déroulement d'une saisine



## Annexe 4 Guide d'entretien

### 1. Caractéristiques sociologiques

- Pouvez-vous me donner l'intitulé de votre poste ?
- Pouvez-vous me décrire votre activité ? Quelles tâches effectuez-vous ?
- Comment s'articule votre travail avec les rapporteurs / les attachés / les autres formations ?
- Avez-vous des contraintes spécifiques (par exemple le respect des délais) ?

### 2. Caractéristiques informationnelles

- Quel type d'information utilisez-vous ? *De nature juridique, sociale, économique...*
- Quel type de document produisez-vous ? *Des rapports, des synthèses, des notes...*
- Avez-vous besoin d'une information récente pour exercer votre activité ?
- Avez-vous besoin d'information en permanence ou seulement de manière ponctuelle ?
- En général quand vous avez besoin d'une information, vous la faut-il tout de suite ou cela peut attendre ?
- Avez-vous besoin d'une information brute ou retravaillée, que vous pouvez utiliser tout de suite ?

### 3. Caractéristiques comportementales

#### Pratiques documentaires personnelles

- Quand vous recherchez une information, quelles sources-utilisez vous ? *Internet /intranet ; autres centres de documentation et bibliothèques ; collègues, réseau...*
- Quels sites consultez-vous sur Internet ? *Sites institutionnels ; bases de données ; articles scientifiques ; blogs et réseaux sociaux...*
- Quels outils utilisez-vous ? *Moteurs de recherche ; newsletters (si oui, lesquelles) ; favoris...*
- Trouvez-vous facilement l'information dont vous avez besoin ?
- Préférez-vous des ressources sur support papier ou électronique ?
- Que faites-vous de cette information ? *Stockage ; traitement ; partage ; diffusion...*

#### Usages du CRD

- Connaissez-vous le centre de documentation et son offre de produits et services ?
- Venez-vous au centre de documentation ? Si oui, pour quel motif ? *Consultation de revues et périodiques, des journaux, emprunt d'ouvrages ...*

- Utilisez-vous la base de données Alexandrie ? Si non, pour quelle raison ?
- Utilisez-vous les autres services proposées par le CRD ? *Recherche documentaire, veille informative, abonnements aux revues et périodiques...*
- Utilisez-vous les autres services d'information proposés par le CESE ? *Panorama de presse ; base de données documentaire sur l'intranet...*
- Etes vous satisfait des produits et services proposés (délai de fourniture ; pertinence) ? Si non, pour quelle raison ?
- Avez-vous des attentes en termes de services et de produits documentaires ? *Bibliothèque de sites favoris ; veille régulière ; dépouille d'articles ; catalogue d'acquisitions ; accès à des base de données en ligne ...*

## **Annexe 5 Formulaire de demande de permission d'enregistrement**

Paris, 01.12.2012

A fin de recueillir vos besoins en matière d'information, je vous demande la permission d'enregistrer notre entretien.

Je m'engage à garantir la confidentialité des données enregistrées, à retirer toute information qui puisse permettre une identification des personnes interviewées, et à détruire l'enregistrement après usage<sup>76</sup>.

L'enquêteur

\_\_\_\_\_

- Je permets d'enregistrer
- Je ne permets pas d'enregistrer

L'interviewé

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>76</sup> Les enregistrements ont été effacés le 27 juin 2013.

# Annexe 6 Analyse de la base de données documentaire

## Historique

- 2004 : le CRD du CESE se dote d'un logiciel de gestion de base de données documentaire, avec un module de bibliothéconomie. Le logiciel choisi est Alexandrie, édité par la société GB Concept.
- 2008 : l'auteur du logiciel de GB Concept quitte l'entreprise pour créer sa propre entreprise, Kentika SAS. Si la société GB Concept dispose des droits légaux pour éditer et vendre Alexandrie, elle doit depuis faire appel à ses propres développeurs pour faire évoluer le logiciel. En revanche, Kentika SAS ne peut plus utiliser le nom d'Alexandrie, mais c'est l'auteur du logiciel qui en assure le développement et propose ainsi une nouvelle version, sous le nom de Kentika.
- 2011 : GB Concept diffuse une nouvelle version d'Alexandrie, appelée Alexandrie v. 7. Le CESE fait le choix de rester client de cette société. Cette décision est motivée par le fait que la direction de la communication – qui dorénavant prendra en charge l'alimentation de la base concernant les travaux du CESE – souhaite disposer dans des délais très courts d'un logiciel en version full-web (accessible via un navigateur et directement intégrable au CMS qui gère le site intranet et Internet du CESE), comme c'est le cas d'Alexandrie v. 7. La migration vers la nouvelle version a lieu en septembre 2011. Il semble cependant que la nouvelle version n'ait pas été suffisamment testée : des nombreux dysfonctionnements rendent l'utilisation du logiciel très difficile. De plus, le service après vente de GB Concept est quasi inopérant : la société connaît en effet un plan de redressement, suite à une procédure de redressement judiciaire prononcée par le tribunal de commerce de Paris.
- Mars 2012 : le CRD abandonne la v. 7 et revient sur la v. 6. Le chef de service adresse une note à la direction des services législatifs et économiques présentant la situation et les possibles solutions au problème : étude de marché pour le choix d'un nouveau logiciel ; migration vers Kentika ; restauration de la v. 7.
- Avril 2012 : la société GB Concept propose une prestation de services pour la restauration de la v. 7 au sein du CRD. Une nouvelle note est adressée à la direction.

## Alexandrie v. 6

Le logiciel comporte une partie d'administration (pas utilisée par les documentalistes), une partie d'alimentation de la base de données et une partie de bibliothéconomie.



<b>Contenu de la base de données (table Ressources)</b>		
<b>Typologie de ressource</b>	<b>Nombre d'enregistrements (au 01/10/2012)</b>	<b>Notes</b>
Ouvrage	2193	Première notice : cote d'ouvrage 8° 16400 Quelques publications en série sont rentrées dans cette catégorie (par exemple les travaux du CAS et du CAE)
Revue ou collection	8375	Sélection d'articles des revues et périodiques aux quelles le CRD est abonné (1 notice = 1 article). La liste des titres est dans la partie « Revues » de la base. Quelques publications en série est également rentrée dans cette catégorie (par exemple les rapports de l'OCDE par pays)
Bibliothèque virtuelle	994	Sélection faite par les documentalistes des documents numériques provenant d'Internet (sources principales : sites institutionnels, newsletter Acteurs Publics, presse quotidienne). Le document numérique en PDF est associé (fonctionnalité de GED). Cote BN
Site Web	100	La sitothèque est rarement alimentée (dernière notice le 05/12/2012)
Travaux CES (= CESE)	1700	Les travaux sont également rentrés dans Alexandrie v.7 par la direction de la communication
Travaux CESE (= Comité européen)	698	Sélection faite par les documentalistes parmi tous les avis du Comité. Une partie est en GED (récupérée du site Internet du Comité). Décision d'arrêter l'alimentation de cette partie dès janvier 2013
Travaux CESR (Conseils régionaux)	3	Notices test
Travaux parlementaires	1006	Arrêtée en juin 2011
Textes officiels	434	Sélection de décrets et lois publiés aux JO
Dossiers documentaires	10	Ces dossiers substituent les anciens dossiers papier. Ils sont créés par thématique et/ou par sujet de saisine. Plusieurs documents sont associés en GED. Avant mon arrivée, cette partie n'était plus alimentée

Autres tables de la base de données : Références (Éditeurs, Organismes, Répertoire des revues = Titres de revues avec les Editeurs) ; Auteurs (morals, physiques) ; Personnes (Gestionnaires, Utilisateurs).

La partie bibliothéconomie se compose de trois volets :

- Emprunts : pour la gestion des emprunts d'ouvrages ;

- Revues : pour le bulletinage des revues et périodiques. Ce volet contient trois tables : Collections (vide) ; Revue CES, qui contenait la liste de toutes les revues auxquelles le CESE était abonné et qui n'est plus alimentée ; Revue CRD, utilisée actuellement pour le bulletinage ;
- Commandes : pour la gestion des commandes. La gestion comptable n'a pas de suivi dans la base, parce que les commandes sont transmises au Service Comptabilité.

Dysfonctionnements et problèmes de paramétrage (back-office) :

- Blocages récurrents du logiciel, en particulier en ce qui concerne les fonctionnalités de GED ;
- Chargement très lent (selon les postes) ;
- En saisie de notices, la fonctionnalité de maintien d'une zone ne marche pas correctement ;
- Sur un des postes, il n'y a pas de possibilité de modification de notices validées ;
- Mauvais intitulés pour les typologies des documents : bibliothèque virtuelle, confusion CES et CESE ;
- Trop de champs alourdissent le processus d'alimentation ;
- Métadonnées pas homogènes ;
- Il n'y a pas de fonctionnalité de remplissage automatique des champs, ni de fonctionnalité d'auto-complétion ;
- La partie de bulletinage est chaotique : en particulier, il n'y a pas de distinction claire entre les abonnements en cours et les collections arrêtées ;
- Le système d'alertes (pour relancer les emprunts et suivre l'arrivage des revues et périodiques) n'a jamais été mis en place.

## Alexandrie v. 7

La structure de la v.7 est très similaire à celle de la v.6. La différence principale consiste dans le fait que la v.7 est en architecture full-web, donc hébergé sur un serveur à distance et accessible via un navigateur.

Dysfonctionnements et problèmes de paramétrage (back-office) :

- Le système est sujet à des déconnexions fréquentes : cela peut entraîner une perte de la dernière notice saisie, même si elle avait été validée ;
- Grande lenteur de chargement des pages ;
- Après enregistrement d'une fiche, des champs sautent, et il faut donc les réinsérer ;
- Il n'y a pas de possibilité de rajouter directement une nouvelle valeur dans un champ contrôlé (ex. auteur physique, éditeur) ; il faudra valider la fiche, aller dans la partie « Références » et rajouter la valeur, puis revenir sur la fiche validée ;
- La saisie des descripteurs ne marche pas correctement, des messages d'erreurs s'affichent souvent lorsqu'on essaie d'en rajouter un et le processus est très lent. Pour pouvoir rajouter des descripteurs, il faut soit valider la fiche et y revenir, soit passer sur la partie GED / commandes, mais cela entraîne des sauts de champs. Il manque des descripteurs par rapport à la v. 6 ;
- Il n'y a pas de fonctionnalité de maintien de zone ;
- La fonctionnalité d'autopostage est très lente ;

- La cote d'un ouvrage est attribuée automatiquement. Même si une notice n'est pas enregistrée, la notice suivante aura un numéro de cote supérieur de un. On peut toutefois forcer la cote, pour corriger l'erreur. Cela veut dire aussi que l'on peut donner une même cote à deux documents. Souvent quand on lance une recherche en texte libre, le résultat est nul, bien qu'on retrouve les descripteurs recherchés en utilisant l'option de recherche par ordre alphabétique. De plus, la liste déroulante proposée ne correspond pas à la liste complète ;
- La partie bulletinage ne marche pas correctement, parce que la cote ne s'affiche pas. Le bulletinage est donc effectué dans la partie « Contenus – Abonnements revues » ;
- Après avoir bulletiné une revue, elle n'est pas affichée toute de suite parmi les derniers ajouts ; il faut sortir et rentrer à nouveau dans la rubrique ;
- Dans la partie « Contenus – Abonnements revues » il faut d'abord remplir les champs obligatoires pour pouvoir accéder aux listes de contrôle.

## Annexe 7 Organisation physique du fonds documentaire

Localisation	Contenu	Notes
<b>Local R 059 – entrée</b>	1 armoire avec questions-réponses parlementaires	
	1 armoire avec documents du Secrétariat Général	
<b>Local R 059 - étagères</b>	Dossiers documentaires papier	Classés par numéro, correspondant au plan de classement pour les dossiers, à l'exception des dossiers sur l'UE, qui ont un titre propre
	Anciennes collections reliées	Table Ronde, Bulletin Economique et Juridique, Monde Nouveau, Bulletin Analytique et Documentation, Revue Internationale des Produits Coloniaux, Bulletin de l'Institut Fondamental d'Afrique Noire, Bulletin de la Société des Etudes Indochinoises, Terre marocaine, Christianisme social, Annuaire Statistique de l'Indochine, Coton et Fibres Tropicales, La Chronique des Mines Coloniales, Les Droits Maritimes Français, Economie et Réalité Mondiale, Recueil Dalloz de 1938 à 2000
	Dictionnaire Encyclopédique Larousse	
	Rapports des CESER régionaux	
	JO du Sénat de 1985 à 1992	Les autres dans le n° 27
<b>Local R 059 - compactus</b>	<b>N° 1</b> – Documents du SG	
	<b>N° 2-5</b> – Revues	
	<b>N° 6</b> - Revues ; Travaux du CESE européen	
	<b>N° 7-10</b> – Revues	

	<b>N° 11</b> – Hebdomadaires, quotidiens	
	<b>N° 12</b> – Bulletin Quotidien de l'année en cours ; JO de l'année en cours dans des boîtes bleues et rouges ; Correspondances Économiques	Beaucoup de place vide
	<b>N ° 13-19</b> – Ouvrages en 8°	
	<b>N° 20-22</b> – Ouvrages en 4°	
	<b>N° 23</b> – Travaux de l'ONU ; Statistical Yearbook de 1948 à 1995	
	<b>N° 24</b> – Travaux OCDE dès la création	cote OCDE + numéro ou nom pays
	<b>N° 25</b> – Travaux du Commissariat Général du plan ; Travaux du Bureau international du travail et Bulletins de la Conférence Internationale du Travail; Rapports du Centre d'Analyses Stratégiques ; <u>Comptes-rendus intégraux des séances du CESE de 1947 à ajd.</u>	CGP : cote Plan + numéro BIT et CIT : cote BIT + numéro CAS : cote CAS + numéro
	<b>N° 26</b> – JO des Communautés Européennes de 1954 à 2000 ; Rapports du Sénat ; Rapports de l'AN	
	<b>N° 27</b> – JO de l'AN du début à 1992 et JO du Sénat du début à 1985	
	<b>N ° 28</b> – JO des lois et décrets jusqu'à 1947 ; <u>JO du CESE de 1947 à 1997, puis Rapports et Avis du CESE</u> ; Codes ; Who's Who ; Travaux du Centre d'Analyses Économiques	CAE : cote CAE + numéro
	Cartons du Service des marchés	
<b>Local R 0 59 – étagères</b>	Documents du SG	

<b>(suite)</b>	Boites rouges et bleues avec les JO des lois et décrets de 2 dernières années	
	CD-ROM des JO de 1947 à 2007 ; CD-ROM de JO de l'UE et des Communautés Européennes	
<b>Salle lecture – vitrines</b>	Encyclopaedia Universalis papier et CD-ROM	Dernier CD-ROM 2012
	Dictionnaires anglais, français ; Annuaire ; Trombinoscopes	
	Codes de l'année en cours	
	Travaux de l'AN et du Sénat	
<b>Salle lecture - armoires</b>	Quotidiens sur 3/4 mois	

## Annexe 8 Abonnements et lettres d'information

### Abonnements à revues et périodiques

La liste présente uniquement les abonnements aux revues et périodiques du CRD, qui font l'objet d'une dépouille régulier par les documentalistes. La liste des abonnements complète compte un peu plus de deux cent titres.

Titre	Périodicité	Cote
Actualité Juridique - Droit Administratif (AJDA)	Hebdomadaire	E 1 25
Actualités Sociales Hebdomadaires (ASH)	Hebdomadaire	E 1 32
Alternatives Economiques	Mensuel + h.s.	B 2 33
Année Politique Economique et Sociale en France	Annuel	B 2 13
Cahiers Français	Bimestriel	B 1 11
Chronique Internationale (Revue de l'Ires)	Trimestriel	B 2 20
Commentaire	Trimestriel	B 2 16
Débat	Bimestriel	B 2 32
Droit social	Mensuel	B 2 6
Economie et statistique	Mensuel	B 2 8
Esprit – France	Mensuel	B 2 25
Etudes de la Documentation Française	Bimensuel	B 2 3b
Gazette des Communes des Départements des Régions	Hebdomadaire	H
Liaisons Sociales	Mensuel + quot.	E 1 30
Perspectives Economiques de l'OCDE	Bimestriel	C 2 11
Pouvoirs	Trimestriel	B 1 12
Pouvoirs Locaux	Trimestriel	B 1 13
Problèmes d'Amérique Latine	Trimestriel	B 2 3a
Projet – Paris	Trimestriel	E 1 9
Questions Internationales	Bimestriel	D 2 2a
Revue Administrative	Bimestriel	E 1 19
Revue de Droit du Travail	Mensuel	B 2 7
Revue de Droit Sanitaire et Social	Trimestriel	E 2 20
Revue Française de Droit Administratif	Bimestriel	E 1 28
Revue Française de Gestion	Mensuel	F 1 1
Revue Politique et Parlementaire	Bimestriel	B 2 12
Sciences Humaines	Mensuel	B 3 19
Societal	Trimestriel	B 1 5
Sociologie du Travail	Trimestriel	E 1 27
Travail et Emploi (DARES)	Trimestriel	E 2 12

## Abonnements à quotidiens et hebdomadaires

Titre	Périodicité	Cote
Biofutur	Mensuel	F 1 29
Courrier International	Hebdomadaire	H
Futuribles	Mensuel	B 1 6
La Croix	Quotidien	-
Le Canard Enchaîné	Hebdomadaire	H
Le Figaro	Quotidien	-
Le Monde	Quotidien	-
Le Monde – Dossiers & Documents	Mensuel	B 2 28b
Le Monde Diplomatique	Mensuel	B 2 29
Le Nouvel Observateur	Hebdomadaire	H
Le Parisien	Quotidien	-
Le Point	Hebdomadaire	H
L'Equipe	Quotidien	-
Les Echos	Quotidien	-
L'Express	Hebdomadaire	H
L'Humanité	Quotidien	-
Libération	Quotidien	-
Paris Match	Hebdomadaire	-
The Economist	Hebdomadaire	H

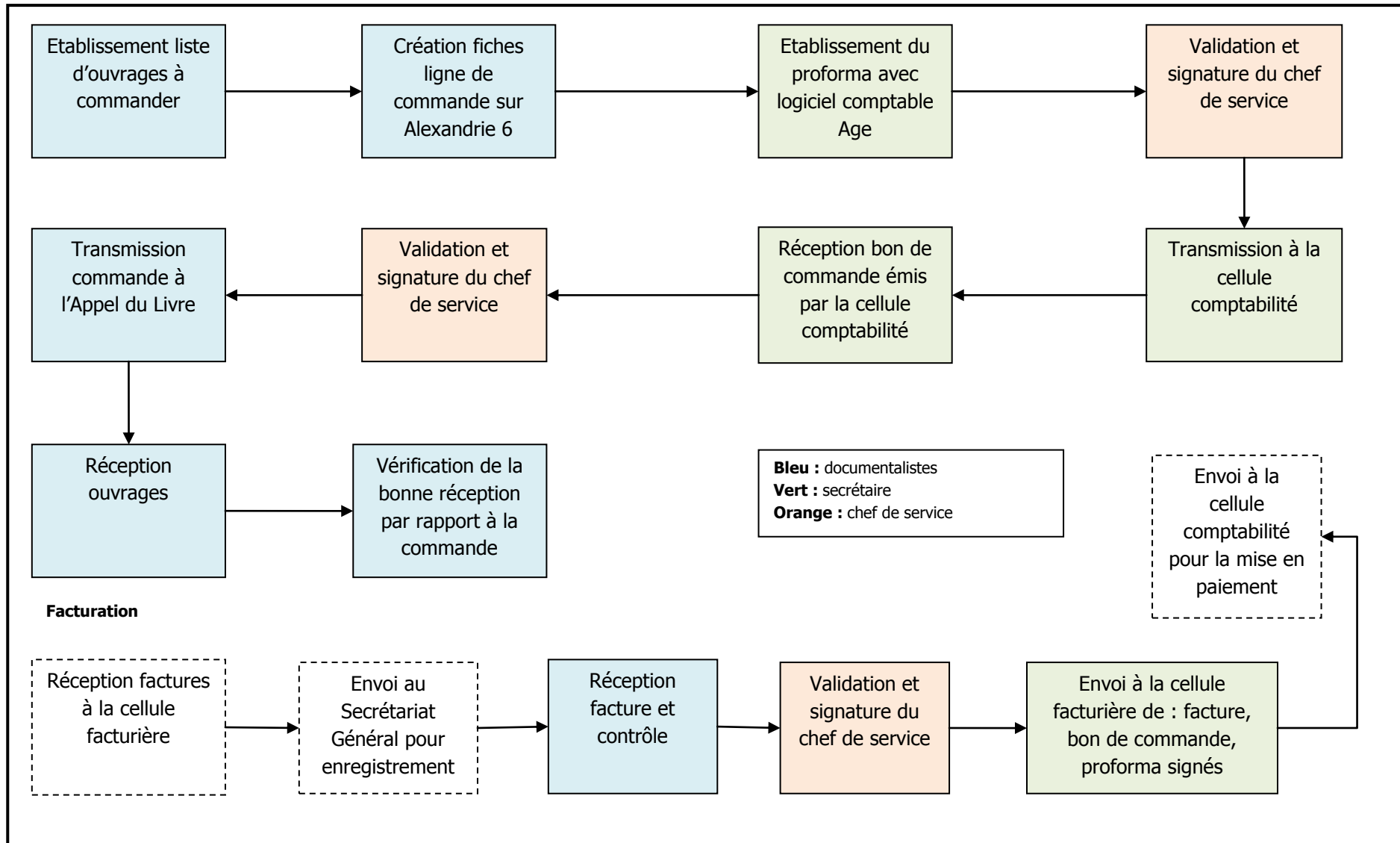
## Lettres d'information

Nom
Acteurs Publics (revue mensuelle)
Actualité Energie plus
Actualité Environnement
Actualités Sociales Hebdomadaires (hebdomadaire)
Alternatives Economiques (revue mensuelle)
Assemblée Nationale – informations parlementaires
Association des maires de France
Bercy colloques
Comité de Régions de l'UE
Commission de régulation de l'énergie
Europe sociale (Commission pour l'emploi, les affaires sociales e l'inclusion)
Fondation Robert Schuman
Formations d'experts – groupe territorial

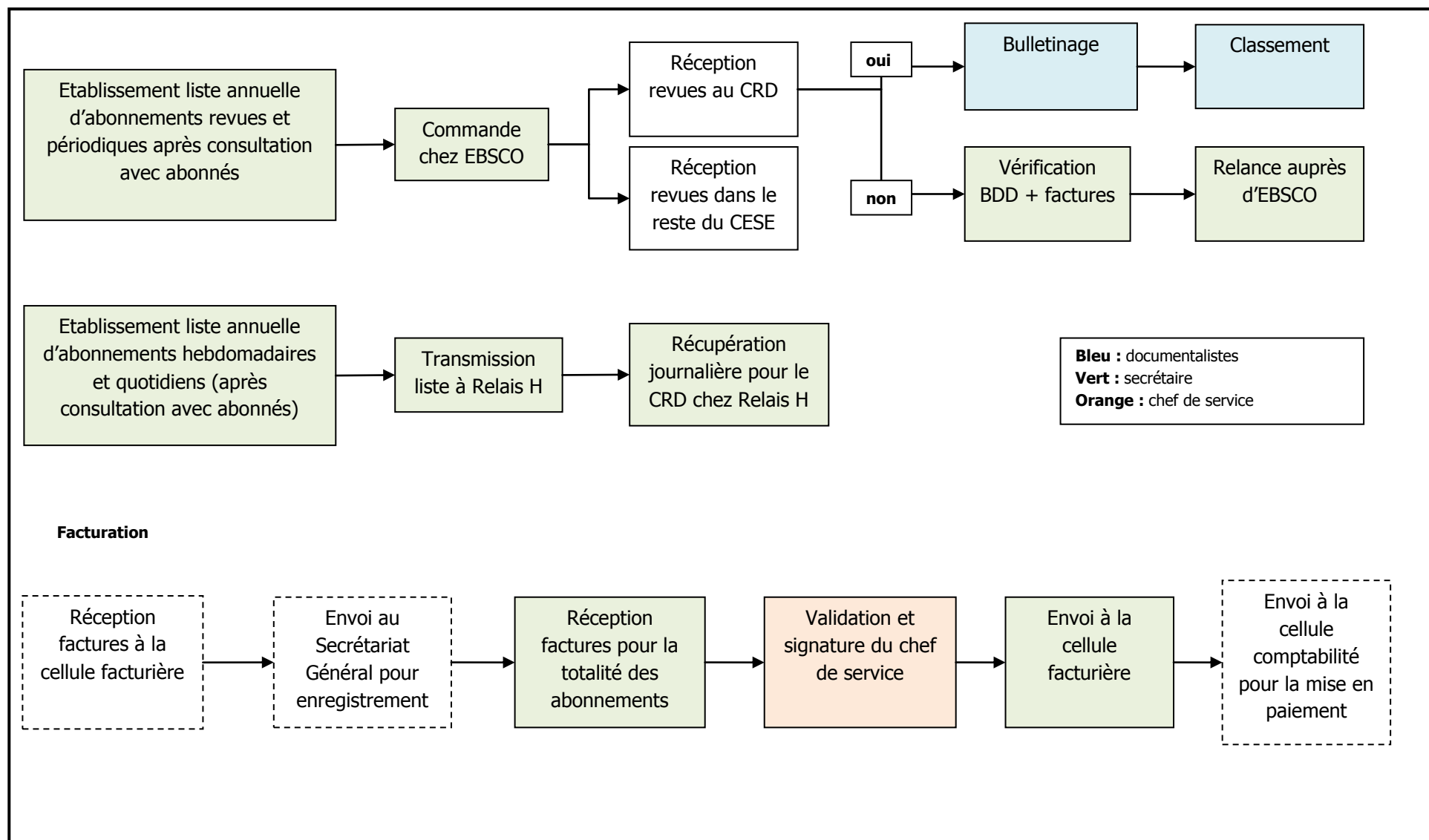


Institut d'Aménagement et d'Urbanisme – Île de France
La documentation Française
La Gazette des Communes (quotidien)
Le Journal de l'environnement
Les nouvelles du Sénat
Liaisons sociales quotidien (quotidien)
Localtis.info (Collectivités territoriales)
Observatoire national de la vie étudiante
service-public.fr (DILA)
Société Française de Santé Publique
Toute l'Europe

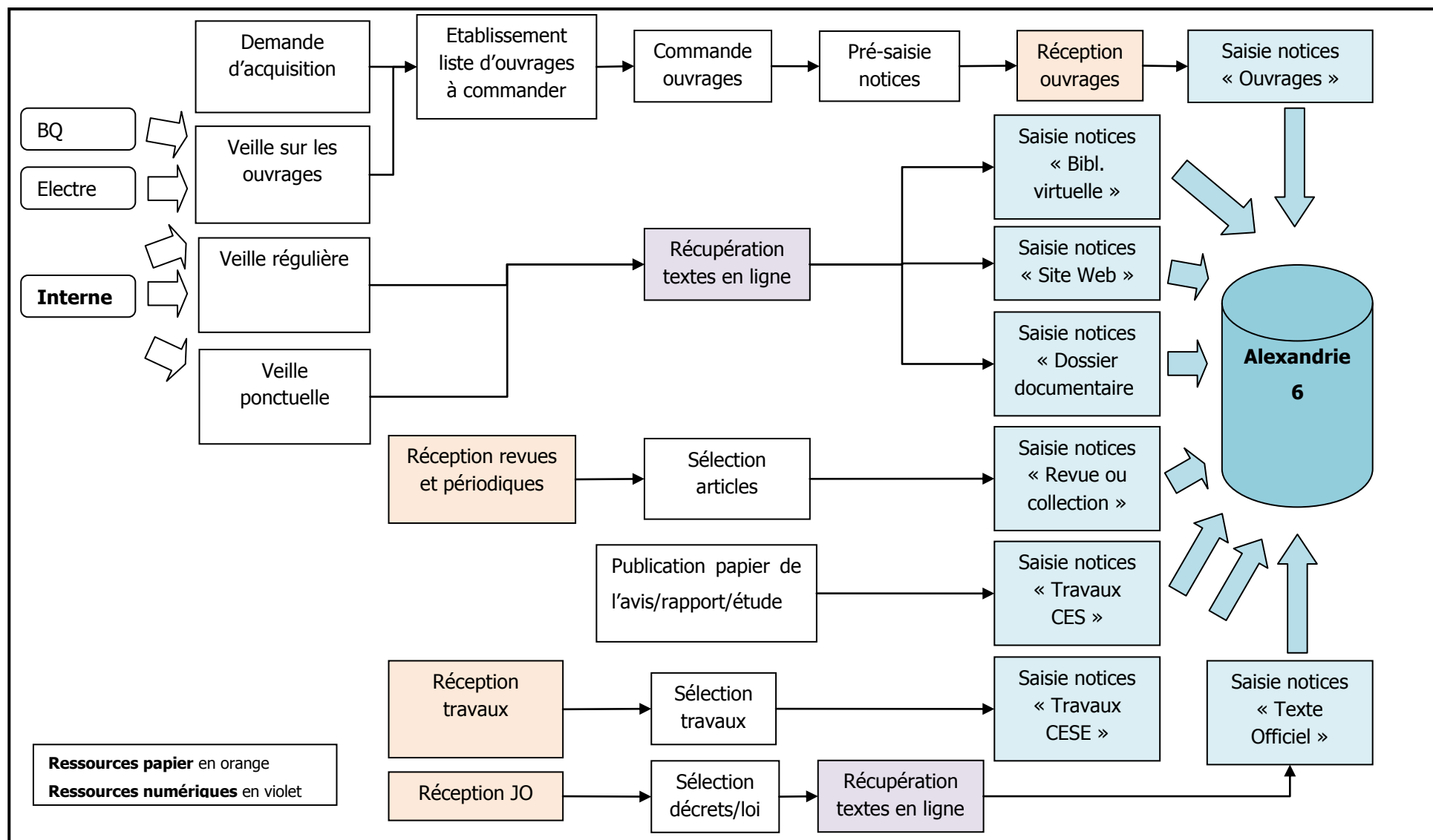
## Annexe 9 Processus actuel de gestion des monographies



## Annexe 10 Processus actuel de gestion des revues et périodiques



## Annexe 11 Processus d'alimentation de la base de données documentaire



# Annexe 12 Captures d'écran du site Internet et intranet

## Site intranet

**Conseil Economique, Social et Environnemental**

**IENA** Bonjour Anna VERONESE 16h55 | Mardi 21 Mai 2013

Vos messages | Publier un contenu | Gérer votre profil | Deconnexion

RECHERCHER

Sur le site  
dans l'annuaire  
dans la base documentaire

VALIDER

ACCUEIL  
ACTUALITÉS  
AGENDA  
ORGANISATION DU CESE  
Annuaire  
Organigramme  
Présidence  
Bureau  
Questure  
Secrétariat général  
Directions et services  
Formations de travail  
Groupes  
Organisations représentées

RESSOURCES ET DOCUMENTS

Chat (16)

À LA UNE D'INTRANET

**Colloque FACTEUR 4**

**La division par 4 des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2050 : Où en est-on ?**

évènements au palais d'iéna

**La division par 4 des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2050 : Où en est-on ?** | Non-lu

Colloque organisé au CESE le 21 mai 2013

Service édition et documentation 2

Toutes vos publications  
Publier un nouveau contenu

ESPACES DE TRAVAIL 1  
Service édition et documentation

Gérer vos abonnements

POSER UNE QUESTION

SE CONNECTER À VOTRE MESSAGERIE OUTLOOK

AUJOURD'HUI DANS LA PRESSE

## Rubrique « Ressources et documents »

Groupes  
Organisations représentées

RESSOURCES ET DOCUMENTS

État des travaux  
Saisines en cours  
Saisines terminées

Brochures

Plénières  
Fil d'Iéna  
Vidéos  
Photos  
Enregistrements sonores

Base documentaire

VIE DE L'AGENT  
Offres d'emploi  
Instances représentatives du personnel  
Espace syndical  
Service médico-social  
Action sociale  
Le droit à congés  
Le droit à la formation

Chat (16)

ÉVÈNEMENTS AU PALAIS D'IÉNA

**La division par 4 des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2050 : Où en est-on ?** | Non-lu

Colloque organisé au CESE le 21 mai 2013

Colloque co-organisé par le professeur Christian de Perthuis, président du conseil scientifique de la Chaire Économie du climat de l'université de Paris-Dauphine et le conseil général de l'Environnement et du Développement durable

0 Commentaire(s) | Lire la suite

ACTUALITÉS INTERNES

Information tournage | Non-lu

Aujourd'hui au CESE, tournage de l'une des séquences de "Ainsi soient-ils" saison 2.

0 Commentaire(s) | Lire la suite

PROCHAIN ÉVÈNEMENT AU PALAIS D'IÉNA

AGENDA DU PALAIS D'IÉNA

Le Mardi 21 Mai

Colloque "La division par 4 des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2050 : où en est-on ?"

DIRECTION DE LA COMMUNICATION  
Hémicycle

Voir l'agenda

AGENDA DES TRAVAUX ET AUDITIONS

Aujourd'hui

POSER UNE QUESTION

SE CONNECTER À VOTRE MESSAGERIE OUTLOOK

AUJOURD'HUI DANS LA PRESSE

LE CESE SUR DAILYMOTION

CHANTIERS RH EN COURS

## Moteur de recherche de la sous-rubrique « Brochures »

The screenshot shows the IENA website's search interface. At the top, the header includes the IENA logo, the text 'Conseil Economique, Social et Environnemental', and a user greeting 'Bonjour Anna VERONESE' with the time '16h50' and date 'Mardi 21 Mai 2013'. Navigation buttons for 'Vos messages', 'Publier un contenu', 'Gérer votre profil', and 'Deconnexion' are visible. A search bar on the right is set to search 'Sur le site', 'dans l'annuaire', and 'dans la base documentaire'. The main content area is titled 'Accueil > Ressources et documents > Brochures'. A search filter sidebar on the right allows selection of 'BROCHURES' and includes dropdown menus for 'TYPES DE PUBLICATION', 'MODE DE SAISINES', 'FORMATION DE TRAVAIL', 'ANNEE DE PUBLICATION', and 'MANDATURE'. Below these are buttons for 'VALIDER', 'ANNULER LES CRITÈRES DE TRI', and links to 'POSER UNE QUESTION' and 'SE CONNECTER À VOTRE MESSAGERIE OUTLOOK'. The main content lists two avis: 'La prévention des risques psychosociaux' (published 14/05/2013) and 'La gestion et l'usage de l'eau en agriculture' (published 23/04/2013), both from the 'SECTION DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI'.

## Lien vers Alexandrie

The screenshot shows a page on the IENA website. The left sidebar contains various service categories: 'SERVICES DU PALAIS DIÉNA', 'TÉLÉPROCÉDURES', and 'APPLICATIONS'. Under 'APPLICATIONS', 'Alexandrie' is highlighted with a red box. The main content area shows a date 'Mercredi 15 mai' and a link to a plenary session 'Débat d'actualité avec M. Serge Guillon, secrétaire général des affaires européennes'. Below this, it lists the 'Prochaine séance' for 'Mardi 28 mai' with a link to 'Performance et gouvernance de l'entreprise'. A section titled 'DOCUMENTS DES FORMATIONS DE TRAVAIL' lists several documents, including 'Projet de Pv du 15/05/2013', 'SECTION DE L'AGRICULTURE, DE LA PÊCHE ET DE L'ALIMENTATION', 'PV du 24 avril 2013', and 'Adoption étude et transformation en rapport et avis intitulés : « L'extension du plateau continental au-delà des 200 milles marins : un atout pour la France »'. A 'Voir tous les documents' link is provided. A second 'DOCUMENTS INTERNES' section lists similar documents, including 'Transmission saisine gouvernementale sur la transition énergétique dans les transports'.

## Moteur de recherche de la sous-rubrique « Base documentaire »

The screenshot shows the 'Base documentaire' search page. On the left is a navigation menu with categories like 'ACCUEIL', 'ACTUALITÉS', 'AGENDA', and 'RESSOURCES ET DOCUMENTS'. The main content area is titled 'Tous les documents' and includes a search filter section labeled 'VOIR UNIQUEMENT LES DOCUMENTS'. This section contains several dropdown menus for filtering by 'D'UNE CATEGORIE', 'PUBLIÉ APRÈS', 'PUBLIÉ AVANT', 'MIS À JOUR APRÈS', 'MIS À JOUR AVANT', 'D'UNE FORMATION DE TRAVAIL', 'D'UN GROUPE', 'D'UN SERVICE OU D'UN ORGANIGRAMME', and 'CONCERNANT UNE SAISINE'. There are also radio buttons for 'OPÉRATEUR UTILISÉ' (ET or OU) and a search box with a 'VALIDER' button. On the right, a vertical list titled 'TYPE DE DOCUMENTS' offers various document types such as 'Toutes les types', 'Amendements plénière', 'Audition', etc.


## Site Internet

The screenshot shows the homepage of the Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE). At the top, there are links for 'Se connecter' and 'Créer un compte', along with the date '21/05/2013' and language options 'FR | EN | ES'. The main header features the CESE logo and the text 'REPUBLICQUE FRANÇAISE'. Below the header is a navigation bar with links: 'ACTUALITÉS & AGENDA', 'DÉCOUVRIR LE CESE', 'TRAVAUX DU CESE', 'PALAIS D'ÎÉNA', 'PÉTITIONS CITOYENNES', 'MULTIMÉDIA', and 'SERVICES EN LIGNE'. The main content area is divided into several sections: a featured event 'Colloque FACTEUR 4' about gas emissions, a 'MOTS CLEFS' section with terms like 'énergie', 'autisme', and 'suicide', a 'CONSEILLERS' section with a photo of a member, and a 'Presse' section with a 'LE CESE EN BREF' article titled 'Découvrez les missions et le fonctionnement du CESE'.

# Moteur de recherche de la rubrique « Travaux »

ACTUALITÉS & AGENDA   DÉCOUVRIR LE CESE   TRAVAUX DU CESE   PALAIS D'IÉNA   PÉTITIONS CITOYENNES   MULTIMÉDIA   SERVICES EN LIGNE

Les travaux du CESE > Travaux publiés




**Avis**

**La prévention des risques psychosociaux**  
Publié le 14/05/2013

Formation de travail désignée :  
**Section du travail et de l'emploi**

[En savoir plus](#)




**Avis**

**La gestion et l'usage de l'eau en agriculture**  
Publié le 23/04/2013

Formation de travail désignée :  
**Section de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation**

[En savoir plus](#)



**Avis**

**Face aux défis du développement : comment renforcer les ONG françaises ?**  
Publié le 26/02/2013

Formation de travail désignée :  
**Section des affaires européennes et internationales**

**TRAVAUX PUBLIÉS**

TYPES DE PUBLICATION  
---

MODE DE SAISINES  
---

FORMATION DE TRAVAIL  
---

ANNEE DE PUBLICATION  
---

MANDATURE  
---

RECHERCHER PAR MOT-CLE

[Valider](#)

[Annuler les critères de tri](#)

**DERNIERS TRAVAUX PUBLIÉS**

- ▶ **La prévention des risques psychosociaux**  
Publié le 14/05/2013
- ▶ **La gestion et l'usage de l'eau en agriculture**  
Publié le 23/04/2013



## Annexe 13 Contenu de la base documentaire du site intranet

Type document	Producteur	Notes
Amendements plénière	SG ; Formations	
Audition	Formations	
Avant projet d'avis / d'étude	Formations	
Bulletin des sections	DSLE	
Bureau	Bureau	Documents divers produits par le Bureau
Calendrier prévisionnel	Formations	
Compte-rendu intégral	SED	
Contribution	Formations	Contributions d'une formation à d'autres saisines
Discours	SG ; Présidence	
Document de présentation	Formations ; Groupes ; Dir. Comm.	Les groupes déposent leurs trombinoscopes dans cette catégorie.
Document de référence	Formations (principalement)	Documents faisant partie du dossier documentaire pour une saisine ; utilisé seulement par 3 sections (environnement, l'aménagement des territoires et affaires européennes)
Document des groupes	-	Vide
Document préparatoire	Formations	Catégorie regroupant divers documents difficiles à classer. Confusion avec la catégorie « Documents de référence ». Plusieurs avant projet d'avis
Documents divers	Formations ; Autres Services	Autres documents divers et variés, difficiles de classer dans d'autres catégories.
Guide pratique	Dir. Comm. ; SDIR : SED	
Note de saisine	Formations	
Note d'information et de service	SG ; DRH	
Outil de communication	Dir. Comm.	Revue de presse ; bilan des actions de communication

Procès verbal de réunion	Formations	
Projet de rapport	Formations	
Projet d'avis / d'étude	Formations	
Relevé de décision	Questure ; Comite technique	
Scrutin	SED	
Veille européenne	Cellule de veille européenne	

## Annexe 14 Exemple du panorama de presse quotidien

<b>REVUE DU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL – 05 avril 2013</b>
<b>LE PRESIDENT</b>
<u>Du rififi au Conseil économique et social</u> <b>Aujourd'hui En France</b> - vendredi 5 avril 2013 <u>Au Conseil économique, social et environnemental</u> <b>Bulletin Quotidien</b> - vendredi 5 avril 2013 <u>DELEVOYE sur FRANCE INFO</u> <b>FRANCE INFO-Tranche 9H07-9H29</b> - jeudi 4 avril 2013
<b>Avis - Droits formels / droits réels : le recours aux droits sociaux des jeunes</b>
<u>Les jeunes attendent leur Conseil pour pouvoir donner de la voix</u> <b>Lavieeco.Com (Maroc)</b> - jeudi 4 avril 2013
<b>Avis- Emploi des jeunes</b>
<u>Stagiaires en entreprise</u> <b>Entreprise &amp; Carrières</b> - mardi 2 avril 2013
<b>Avis - Coût économique et social de l'autisme</b>
<u>Autisme L'espoir des familles a laissé place à la colère</u> <b>Nord Littoral</b> - mercredi 3 avril 2013 <u>Autisme. « La France a 40 ans de retard »</u> <b>Le Mans.Maville.Com</b> - mercredi 3 avril 2013 <u>Autisme. « La France a 40 ans de retard »</u> <b>Alencon.Maville.Com</b> - mercredi 3 avril 2013
<b>Avis – Contribution relative à l'économie sociale et solidaire</b>
<u>Promouvoir et développer l'ESS</u> <b>La Lettre De L'économie Sociale</b> - jeudi 4 avril 2013
<b>Avis - Efficacité énergétique : un gisement d'économies</b>
<u>Moins de gaz à effet de serre grâce aux transports en commun</u> <b>Lhemicycle.Com</b> - mardi 2 avril 2013
<b>Avis - Suicide et pratiques préventives</b>
<u>Suicide problème de santé publique ?</u> <b>RFL-Revue Francophone Des Laboratoires</b> - vendredi 1 février 2013
<b>LES MEMBRES</b>
<u>De quel développement avons-nous besoin ?</u> <b>L' Humanité</b> - vendredi 5 avril 2013 <u>CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL sur I TELE</u> <b>I TELE-On Va Pas Se Mentir</b> - jeudi 4 avril 2013 <u>Amélie Rafael</u> <b>Gestion Sociale</b> - jeudi 4 avril 2013 <u>Le congrès FNSEA à Troyes : militant depuis 1946</u>

[L' Est Eclair](#) - mardi 26 mars 2013

## L'INSTITUTION

Repenser le long terme

[La Croix](#) - vendredi 5 avril 2013

RACHLINE sur RADIO CLASSIQUE

[RADIO CLASSIQUE-La Matinale De Radio Classique](#) - jeudi 4 avril 2013

Jean-Pierre Crouzet joue la prévoyance

[La Lettre A](#) - jeudi 4 avril 2013

CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL sur BFM BUSINESS

[BFM Business-Les Decodeurs De L'eco](#) - jeudi 4 avril 2013

Déontologie de l'expertise et protection des lanceurs d'alerte : les sénateurs entérinent la loi

[Lequotidiendumedecin.Fr](#) - mercredi 3 avril 2013

Informations relatives au Conseil économique, social et environnemental

[Journal Officiel - Lois Et Décrets](#) - samedi 30 mars 2013

## AU PALAIS D'ÉNA

CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL sur FRANCE 2

[FRANCE 2-Journal de 20h](#) - jeudi 4 avril 2013

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL sur BFM TV

[BFM TV-19H Ruth Elkrief](#) - jeudi 4 avril 2013

L'Etat tente de rentabiliser ses espaces publics en les louant

[Picardie La Gazette Somme](#) - vendredi 29 mars 2013

Lancement de l'appel à reconnaissance SNB 2013

[Developpement-Durable.Gouv.Fr](#) - mercredi 3 avril 2013

A protéger

[Madame Figaro](#) - vendredi 5 avril 2013

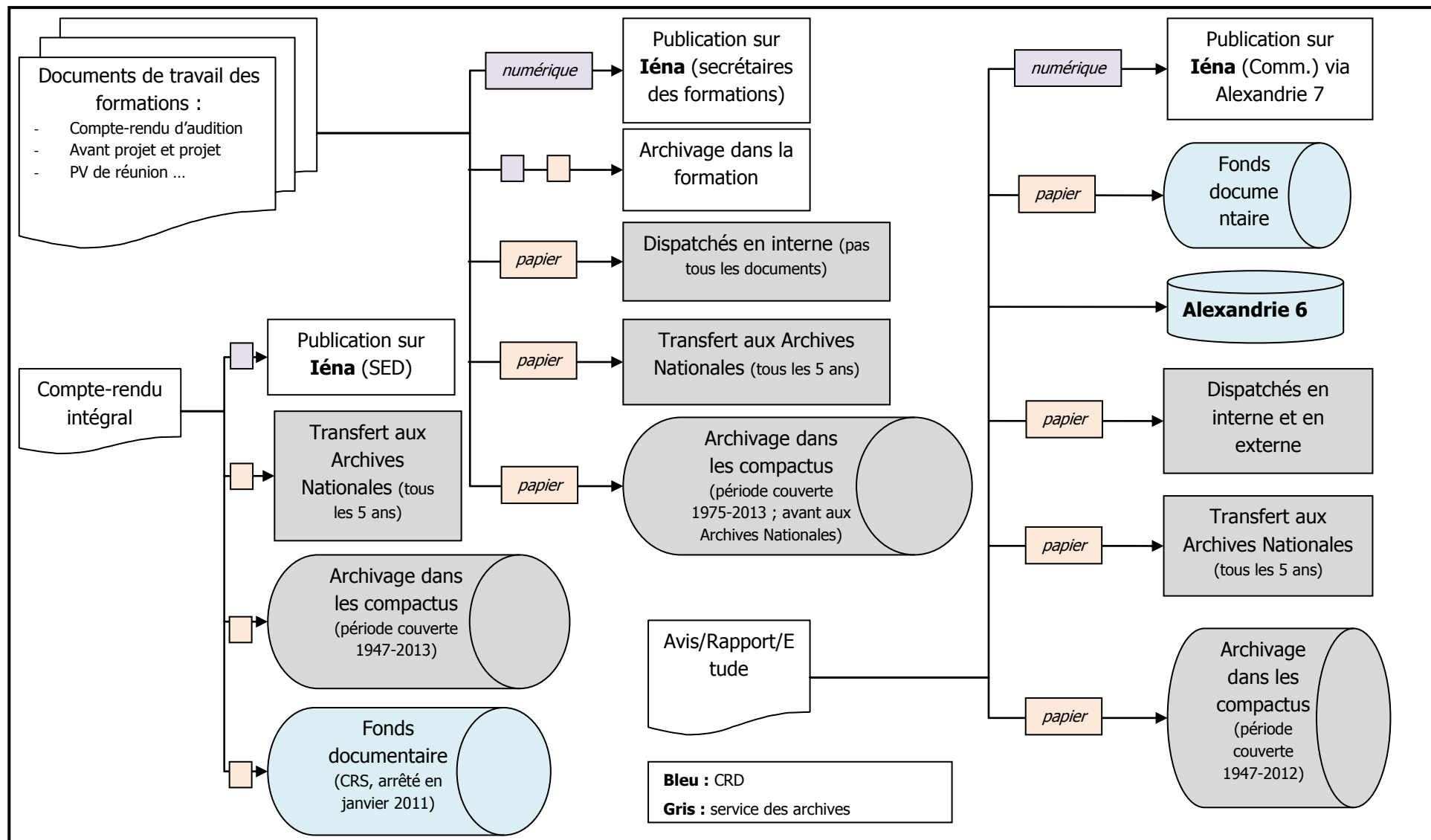
Confrence internationale sur la Haute mer

[Nautisme.Lefigaro.Fr](#) - mercredi 3 avril 2013

## Annexe 15 Contenu de la plateforme Netvibes

Onglet	Source
Presse généraliste	Le Monde
	Le Point
	Le Parisien
	Marianne
	Libération
	20 Minutes
	L'Humanité
	Le Figaro
	La Croix
	Le Nouvel Observateur
	Rue89
L'Express	
Presse spécialisée/Business	Le Figaro Eco
	Les Echos
	Challenges
	L'Expansion
TV/Radios	RTL
	France Inter
	TF1
	Europe1
	Publicsenat
Assemblées parlementaires	Assemblée Nationale
	Assemblée Nationale - publications
	Sénat
Ministères	Ministère de l'Education
	Ministère de la Culture et de la Communication
	Ministère des Affaires Etrangères
	Ministère des Affaires Sociales
	Ministère des Droits des Femmes
	Ministère du Développement Durable
	Ministère du Travail

## Annexe 16 Processus de diffusion et conservation des documents des saisines



## Annexe 17 Sources d'information des utilisateurs

Sources d'information	Notes
Moteur de recherche généraliste Google	Service de Google alertes (peu employé)
Sites des institutions et organisations françaises et européennes : AN, Sénat, Ministères, Commission Européenne, CAS, CAE, AIE, UNESCO, OCDE...	Pour rapports d'études et de recherche, documents administratifs, documents officiels (bcp. sur le site de la Documentation Française)
Site de documentation juridique du Secrétariat général du gouvernement (legifrance)	Pour textes de lois et textes réglementaires
INSEE, Eurostat, sites des services statistiques ministériels	Pour données statistiques
Sites d'organisations, associations, entreprises...	Varie selon le champ de compétence de la formation et la saisine
Information scientifique et technique	Pour certains sujets très pointus
Wikipedia	
Presse en ligne	Gratuite
Lettres d'information	D'organismes publics et privés ; de journaux et revues
Anciens travaux du CESE	Pour infos et bibliographie ; avant 1998 sur site Internet du CESE
Auditions et entretiens	Amènent de la documentation papier
Rapporteurs, présidents de groupe, conseillers	Amènent de la documentation papier
Collègues	En particulier pour information sur auditionnés et anciens travaux
Mission INSEE	Pour données statistiques
Cellule veille européenne	Peu exploitée
Revue et périodiques	Pour saisines et/ou actualité. Recherche d'exemples

	étrangers
Ouvrages	
Presse papier	
Base de données Alexandrie	Très peu exploitée
Intranet	Peu utilisé
Panorama de presse	La partie supprimée (actualités nationales et internationales) était utilisée par plus de la moitié des interviewés
Bulletin Quotidien	Arrive par mail
Réseaux personnels	
Autres bibliothèques et centre de documentation	Des Ministères, de Sciences-Po ; certains conseillers et attachés ont des CRD en interne
Colloques, conférences	
Littérature grise	Rapports, bilans, notes, études des administrations, entreprises, centres de recherche...



## Annexe 18 Formations à envisager

La liste a été établie à partir du catalogue des formations délivrées par l'ADBS en 2013<sup>77</sup>. L'association délivre également des formations en intra « sur mesure ».

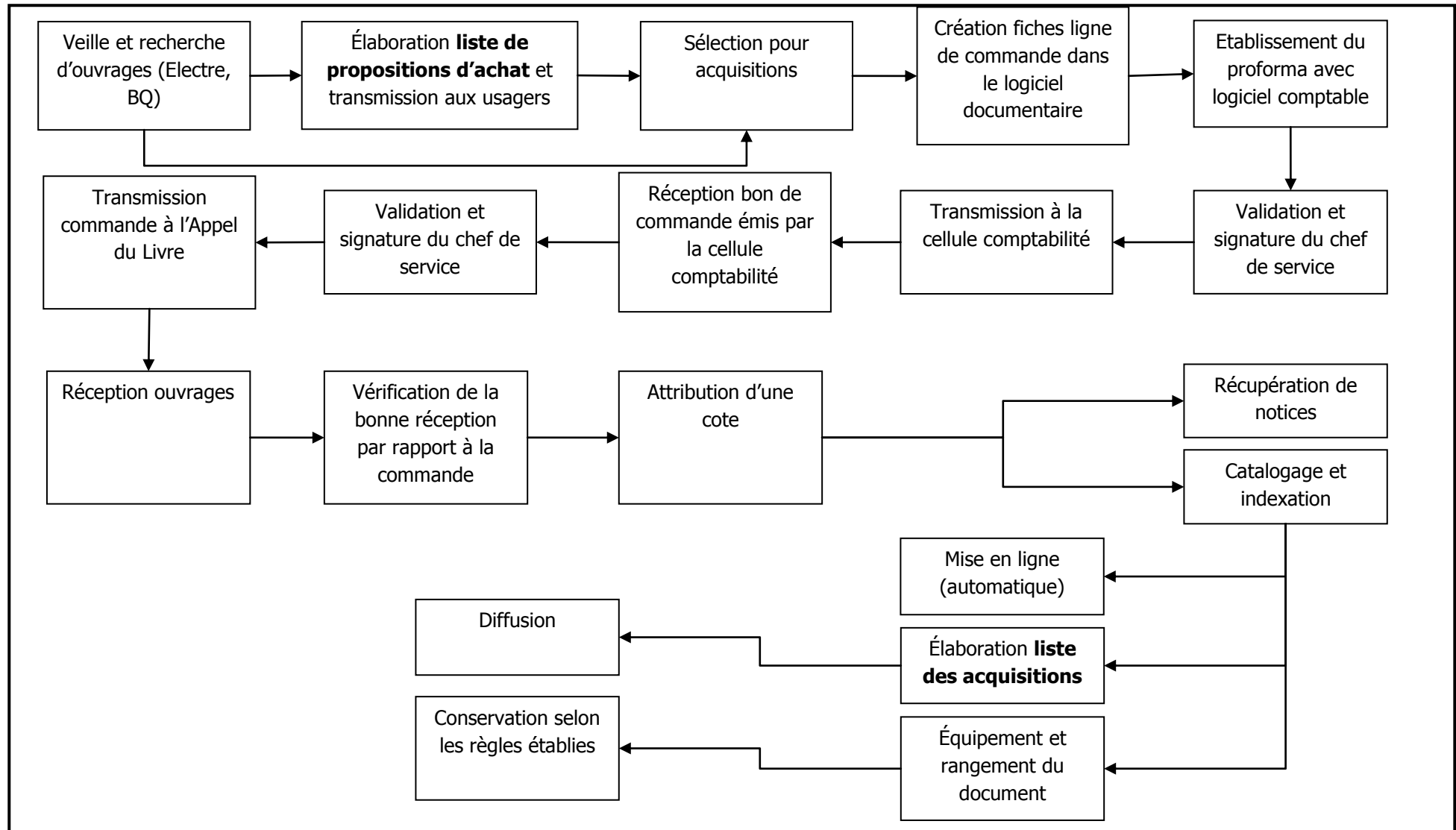
N°	Titre	Personnes concernées	Coût par personne <sup>78</sup>	Scénario
403	Approfondir son expertise en recherche sur Internet	Formations	965	1
404	Outils de veille (niveau 1)	Formations	790	1
412	Galaxie Google Search	Formations	790	1
420	Evaluer et valider les informations issues d'Internet	Formations	775	1
530	Classer efficacement ses documents tout au long de leur cycle de vie	Formations	775	1
552	Identifier les sources et contenus scientifiques et techniques sur Internet	Formations	775	1
101	Optimiser le management d'un service d'information ou de documentation	Chef de service	930	1,2
102	Acheter de l'information : de la connaissance du marché à la négociation des contrats	Chef de service	980	1,2,3
104	Organiser, motiver, animer une équipe	Chef de service	930	1,2,3
113	Communiquer sur son activité	Documentalistes	930	1,2,3
501	Découvrir les produits documentaires électroniques	Documentalistes	775	1,2,3
506	Indexer pour retrouver l'information	Documentalistes	930	1,2,3
525	Gérer un fonds de périodiques	Documentalistes	775	1,2,3
527	Accueillir le public sur place et à distance	Documentalistes	775	1,2,3
551	Exploiter les revues électroniques	Documentalistes	775	1,2,3
200	Comprendre les technologies du système d'information documentaire	Documentalistes	965	2,3
403	Approfondir son expertise en recherche sur Internet	Documentalistes	965	2,3
404	Outils de veille (niveau 1)	Documentalistes	790	2,3
412	Galaxie Google Search	Documentalistes	790	2,3
420	Evaluer et valider les informations issues d'Internet	Documentalistes	775	2,3
426	(re)Diffuser des informations en respectant le droit	Documentalistes	775	2,3
502	Concevoir le contenu d'une newsletter	Documentalistes	930	2,3
503	Construire un dossier documentaire : du papier à l'électronique	Documentalistes	775	2,3

<sup>77</sup> Le catalogue complet est disponible à l'adresse suivante : <[http://www.adbs.fr/formation-continue-adbs-120201.htm?RH=REVUE&RF=R1\\_AGENDA](http://www.adbs.fr/formation-continue-adbs-120201.htm?RH=REVUE&RF=R1_AGENDA)> [consulté le 01 septembre 2013].

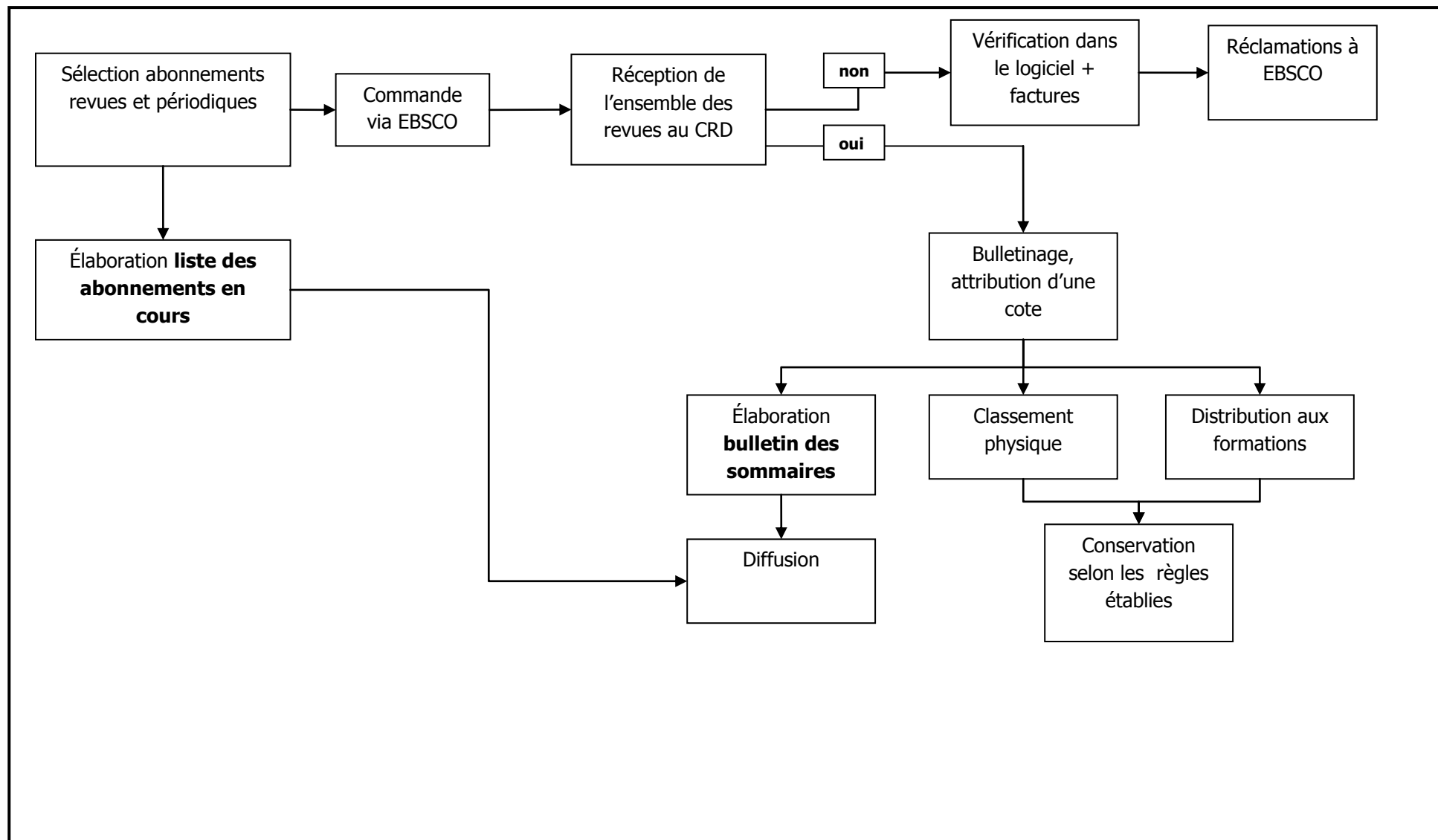
<sup>78</sup> Tarifs préférentiels pour les membres de l'ADBS, plus avantageux que la tarification non-adhérent.

552	Identifier les sources et contenus scientifiques et techniques sur Internet	Documentalistes	775	2,3
576	Utiliser le web 2.0 dans sa pratique professionnelle	Documentalistes	775	2,3
100	Mettre en place une gouvernance info-connaissance	Chef de service	980	3
203	Mettre en place un projet de dématérialisation	Chef de service Archivistes	795	3
208	Conduire et accompagner une démarche de KM	Chef de service Documentalistes	795	3
531	Mettre en place un processus d'archivage et de RM	Chef de service Archivistes	1165	3

## Annexe 19 Processus amélioré de gestion des monographies



## Annexe 20 Processus amélioré de gestion des revues et périodiques



## Annexe 21 Planning et Budget prévisionnel (scénario 1)

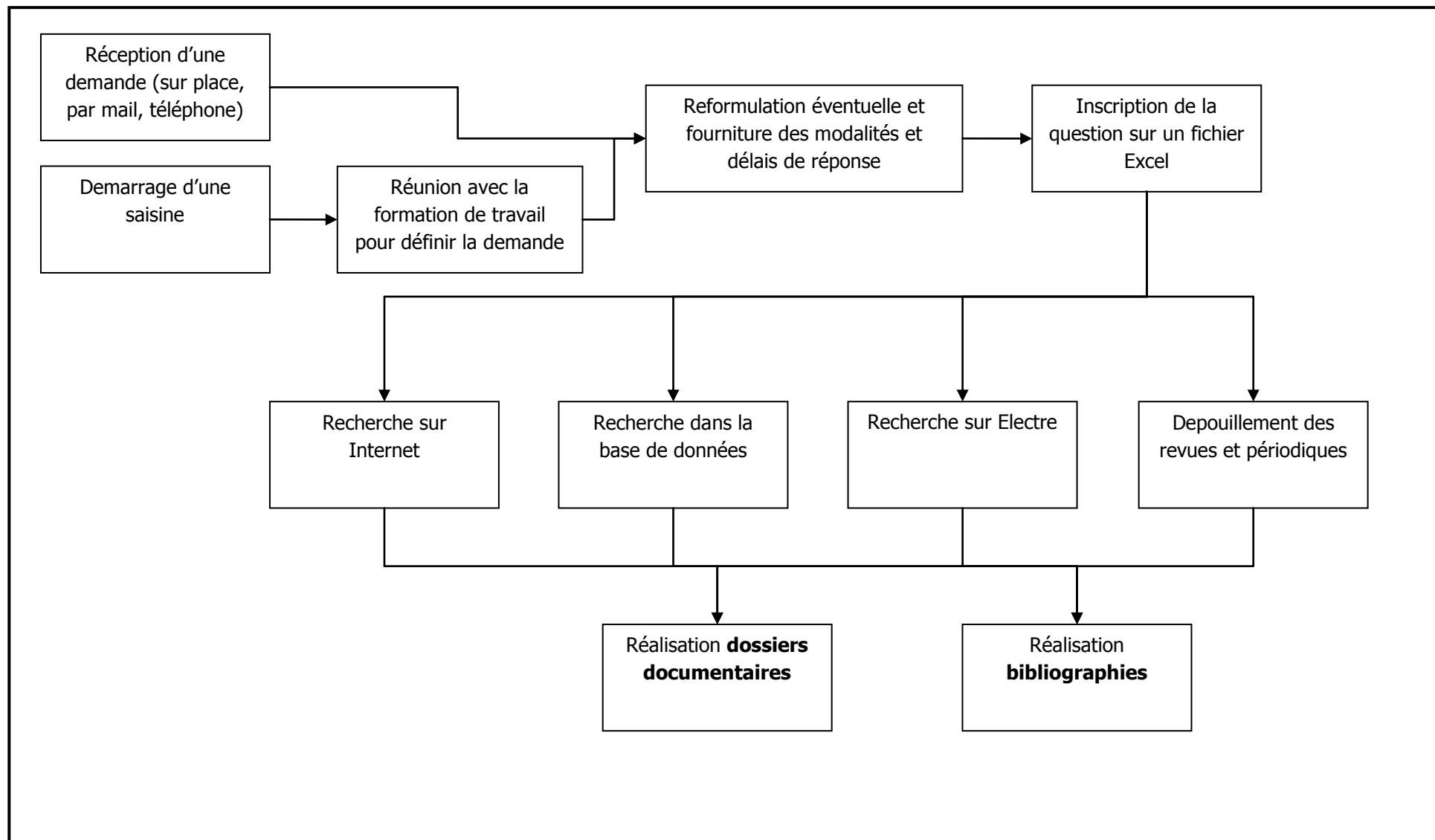
ÉTAPES	CALENDRIER																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Planification et organisation																											
Réaménagement des locaux																											
Choix logiciel documentaire																											
Paramétrage, migration, tests																											
Acquisition et formation Electre																											
Optimisation processus de gestion ouvrages																											
Révision processus traitement périodiques																											
Revision des abonnements EBSCO																											
Étude pour mise en place BDD en ligne																											
Réalisation des référentiels																											
Mise en place d'outils de suivi																											
Bilan																											

Fourchette	Année 1		Année 2		
	Basse	Haute	Basse	Haute	
Logiciel documentaire		5.740	7.284		
Base de données - Electre		1.820	2.184	1.820	2.184
Plateformes de diffusion de périodiques électroniques		6.517	11.200	6.517	11.200
<i>CAIRN</i>		<i>5.382</i>	<i>8.970</i>	<i>5.382</i>	<i>8.970</i>
<i>ScienceDirect</i>		<i>1.135</i>	<i>2.230</i>	<i>1.135</i>	<i>2.230</i>
Formations		50.252	71.332		
<i>Usagers</i>		<i>41.194</i>	<i>59.794</i>		
<i>Agents du service</i>		<i>9.058</i>	<i>11.538</i>		
Intervention extérieure de six mois à un an		26.250	52.500		
<b>Total</b>		<b>90.579</b>	<b>144.500</b>	<b>8.337</b>	<b>13.384</b>

**Notes (FB = fourchette basse, FH = fourchette haute) :**

- Logiciel documentaire : FB restauration Alexandrie, FH acquisition Kentika (prix 2012).
- Bases de données Electre : FB un accès illimité, FH deux accès illimités.
- CAIRN : FB bouquet EcoSolPol pour 12 mois, FH bouquet général pour 12 mois.
- ScienceDirect : FB 50 articles, FH 100 articles.
- Formations : FB 4 formations par personne, FH 6 formations par personne. Inclut le coût de l'adhésion annuelle : 575 € pour 3 à 5 membres, 675 € pour 6 membres et 113 € pour chaque membre en plus.
- Intervention extérieure : salaire brut annuel, FB 6 mois, FH 12 mois.
- Le budget pour le projet d'intervention sur le fonds documentaire ancien n'a pas été inclus.

## Annexe 22 Processus de traitement de recherches documentaires



# Annexe 23 Fiches des nouveaux postes à pourvoir

Les fiches de postes ont été élaborés à partir de fiches proposées par l'ADBS<sup>79</sup>.

## Responsable de la documentation

### Missions

---

Le responsable de la documentation assure le management du service dans toutes ses composantes : ressources humaines, budget, technologies et moyens logistiques. Il définit et fait évoluer la politique documentaire à partir d'une analyse des besoins, élabore un programme d'activités, le met en œuvre et en rend compte à la Direction des Services Législatifs et Économiques.

### Activités

---

#### Pilotage de la fonction recherche et gestion de l'information

- Compréhension des besoins des utilisateurs, conduite d'enquête de satisfaction et développement d'une offre de produits et services
- Organisation et supervision de la production documentaire
- Collecte, traitement et diffusion de documents, le plus souvent numériques
- Mise en œuvre du dispositif d'accueil et de formation des usagers sur place ou à distance
- Valorisation et diffusion de l'information au travers de portails documentaires

#### Gestion des ressources humaines, techniques et logistiques, budgétaires

- Gestion du personnel : recrutements, définition de plan de formation et encadrement
- Répartition, planification et coordination des tâches
- Évaluation des compétences et des résultats des personnels
- Elaboration et suivi du budget, négociation des achats
- Supervision des tableaux de bord
- Programmation et aménagement des espaces
- Choix des systèmes technologiques en relation avec la politique informatique de l'institution

#### Conduite de projets documentaires et développement de partenariats

- Conception de produits et services documentaires : analyse des besoins, diagnostic, élaboration de préconisations, propositions de solutions et mise en œuvre
- Rédaction d'un cahier des charges fonctionnel du système d'information
- Coordination et animation du réseau documentaire, négociation de partenariats dans un objectif des mutualisation des ressources

#### Communication institutionnelle

- Participation à des opérations de communication institutionnelle, notamment par la rédaction de supports (écrits, site intranet...) et la participation à des réunions et des conférences
- Représentation de l'organisation auprès de ses partenaires

### Compétences

---

**Concevoir** un système global de gestion de l'information répondant à la politique générale de l'organisme

**Organiser** le processus de collecte, capitalisation et diffusion de contenus et documents

**Négocier** les achats et les contrats avec des fournisseurs, partenaires et clients

**Définir** une stratégie marketing pour le service documentaire et élaborer une stratégie produits

**Elaborer** un tableau de bord permettant de suivre et contrôler les performances d'une organisation ou d'un projet important (évaluer la qualité du service, vérifier la satisfaction des clients, mesurer la réalisation des objectifs)

**Concevoir**, spécifier et superviser un système d'information documentaire intégrant les technologies émergentes (web 2.0, outils collaboratifs...), définir l'interface appropriée aux utilisateurs

**Concevoir** et réaliser des opérations de communication afin de promouvoir ses activités au sein de l'organisation et à l'extérieur de l'organisation

---

<sup>79</sup> Voir <<http://www.adbs.fr/responsable-de-la-documentation--131866.htm?>>, <<http://www.adbs.fr/charge-de-veille--131391.htm?>>, <<http://www.adbs.fr/records-manager--131546.htm?>> [consulté le 15 septembre 2013].



**S'exprimer** avec aisance en public (animer une table ronde, participer à un débat, effectuer une synthèse verbale immédiate...)

**Faire respecter** le droit de l'information notamment en matière de propriété intellectuelle, droit des contrats, droit de prêt, droit de copie

**Définir** une stratégie éditoriale en fonction des besoins de l'entreprise

**S'inscrire** et se faire reconnaître dans un réseau professionnel

## **Outils**

---

Catalogues, bibliographies, répertoires (sur tous supports)

Normes et standards

Langages documentaires

Logiciels bureautiques et de groupware

Logiciels de gestion de fonds documentaires ; logiciels de gestion de contenus (texte, web)

Outils de recherche et de veille

Technologies Internet (HTML, XML, RSS, wiki...)

## **Aptitudes**

---

Leadership, anticipation, capacité de prise de décision, gestion de crise, esprit d'analyse, esprit de synthèse, sens de la négociation, persévérance

## **Niveau de qualification**

---

Bac + 5

# Veilleur documentaliste

## Missions

---

Sous la supervision du responsable de la documentation, le veilleur documentaliste conçoit, met en œuvre et fait évoluer les dispositifs de veille et coordonne le travail de veille et de recherche documentaire des autres documentalistes. Il met en place des réseaux permettant la cartographie des flux et des acteurs. Il réalise des produits documentaires élaborés et participe à l'alimentation de la base de données.

## Activités

---

### Définition des besoins et des dispositifs

- Définition de la problématique avec les destinataires de la veille et traduction en axes et plans de veille éventuellement réorientés après résultats
- Intégration d'outils de veille, de traitement et de publication

### Recherche et qualification de sources (sourcing)

- Identification et sélection de sources de toutes natures (écrites, orales) et sur tous supports (électronique ou papier), gratuites ou payantes
- Identification d'organismes ou d'experts et de personnes relais
- Veille permanente sur l'apparition de nouvelles sources ou nouveaux modes d'accès
- Connaissance des circuits de publication des différents types de documents

### Collecte

- Collecte régulière et systématique de l'information à partir des sources sélectionnées et des acteurs
- Mise en place de systèmes de collecte automatisée : choix des outils et détermination des critères de collecte (choix des filtres, élaboration des équations de recherche)

### Analyse

- Choix d'outils de traitement quantitatif et qualitatif des données : text mining, catégorisation, dédoublonnage, clusterisation, bases de capitalisation, et participation à leur paramétrage
- Analyse des données collectées et mise en perspective
- Extraction et restitution commentées des informations pertinentes

### Diffusion

- Diffusion de l'information et des connaissances aux équipes administratives des formations de travail et aux membres du Conseil : communication des résultats de la veille via des produits ad hoc (bulletin d'alerte, rapport d'étonnement, lettre de veille, portails de veille...) et mise en place de flux de diffusion d'informations
- Élaboration des dossier documentaires électroniques et de bibliographies

### Animation de réseaux

- Création, animation ou participation à des réseaux ou des communautés ciblées internes ou externes

## Compétences

---

**Concevoir** une stratégie de recherche et de veille

**Evaluer** la qualité, la fiabilité et la complémentarité des sources

**Maîtriser** les fonctions avancées des moteurs de recherche et des plateformes de veille

**Choisir** et mettre en place un outil d'analyse

**Connaissance** des champs de compétence du Conseil

**Maîtrise** de l'anglais

## Outils

---

Outils de recherche web : fonctionnalités avancées des moteurs web

Bases de données professionnelles, serveurs, agrégateurs de presse

Agents de collecte et de surveillance automatisée

Outils de traitement de l'information : text mining, moteurs de catégorisation automatique, bases de données, outils de cartographie, agents sémantiques

Outils de publication sur le web et de gestion de contenus

Logiciels bureautiques

### **Aptitudes**

---

Sens de l'anticipation, écoute et sens relationnel, adaptabilité et réactivité, rigueur et organisation, faculté d'analyse et synthèse, curiosité intellectuelle, créativité, autonomie, discrétion, aptitude à maîtriser rapidement des domaines nouveaux

### **Niveau de qualification**

---

Bac+3 à bac +5

# Records manager

## Missions

---

Le records manager, ou archiviste responsable de la documentaire interne assure la responsabilité de la maîtrise du cycle de vie des documents et des processus documentaires au sein de l'organisation. Il définit et met en œuvre les stratégies et les procédures permettant à l'organisme de disposer à tout instant du document ou de la donnée dont il a besoin pour conduire ses activités et se protéger des risques juridiques (exigences légales et réglementaires). Il garantit la protection des documents et des données en fonction des exigences liées aux risques et au processus qualité.

## Activités

---

### Identification des exigences de gestion

- Analyse des activités, des situations de travail et de l'organisation des services de l'organisation
- Réalisation d'une analyse des risques
- Définition des priorités en fonction des risques et de la politique qualité de l'entreprise
- Détermination des documents vitaux, critiques et confidentiels

### Conception du système de records management

- Définition du cycle de vie des documents, des types de documents à conserver et de leur durée de conservation pour la garantie des droits et intérêts de l'entreprise
- Etablissement des durées de conservation en fonction des contraintes légales et réglementaires et des risques liés aux délais de prescription
- Détermination des supports de conservation, formats de fichiers etc.
- Détermination des métadonnées du document et du dossier électronique
- Participation au choix des solutions technologiques avec le responsable de la documentation et le service informatique

### Mise en œuvre et maintenance du dispositif

- Définition et mise en œuvre des processus documentaires ; création, révision, validation, et archivage
- Définition des droits d'accès
- Administration de bases de documents
- Vérification de la qualité et de la fiabilité du contenu, de la cohérence avec le système d'information général de l'entreprise
- Formation et assistance des utilisateurs, sur place et à distance
- Mise en œuvre et actualisation des référentiels de gestion des documents dans le cadre des évolutions règlementaires et normatives

## Compétences

---

**Concevoir** une politique d'archivage et de conservation adaptée aux exigences législatives et aux besoins de l'organisme et de ses clients internes et externes

**Concevoir et proposer** un système global intégré de management de l'information au sein d'une entreprise

**Analyser** rapidement et globalement une organisation, participer à la conception et à la mise en œuvre d'un système qualité

**Gérer, piloter et mener** à bien un projet avec des notions de livrables, de qualité, coût et délais

**Appliquer et respecter** les dispositions légales, réglementaires et conventionnelles, notamment en matière de preuves, de disponibilité et d'accès à l'information

**Concevoir, spécifier et administrer** un système de gestion de documents.

**Choisir** les formats de fichiers adaptés à l'archivage des documents de tous types et être familier avec les mesures de sécurité des données, en particulier les procédures de cryptographie

**Identifier et décrire** le contenu d'une ressource documentaire pour en permettre, l'identification, la recherche et la restitution

**Capacité** à initier et piloter le changement au sein d'un organisme

### **Outils**

---

Logiciels de GED et SAE

Modèles et normes de traitement de l'information

Logiciels bureautiques

### **Aptitudes**

---

Écoute et sens relationnel, adaptabilité et réactivité, rigueur et organisation, analyse et synthèse, autonomie, travail d'équipe

### **Niveau de qualification**

---

Bac+3 à bac +5

## Annexe 24 Planning et budget prévisionnel (scénario 2)

ÉTAPES	CALENDRIER																																																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52						
Planification et organisation	■	■	■	■																																																						
Réaménagement des locaux					■	■	■	■	■	■	■																																															
Choix logiciel documentaire					■	■	■	■	■	■	■																																															
Paramétrage, migration, tests											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Acquisition et formation Electre											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Optimisation processus de gestion ouvrages																																																										
Révision processus traitement périodiques																																																										
Revision des abonnements EBSCO																																																										
Étude pour mise en place BDD en ligne																																																										
Bilan intermédiaire																																																										
Réorganisation du service recherche documentaire																																																										
Etudes complémentaires pour service veille																																																										
Mise en réseau																																																										
Réalisation des référentiels																																																										
Mise en place d'outils de suivi																																																										
Bilan final																																																										

Fourchette	Année 1		Année 2		
	Basse	Haute	Basse	Haute	
Logiciel documentaire		5.740	7.284		
Base de données - Electre		1.820	2.184	1.820	2.184
Plateformes de diffusion de périodiques électroniques		6.517	11.200	6.517	11.200
<i>CAIRN</i>		5.382	8.970	5.382	8.970
<i>ScienceDirect</i>		1.135	2.230	1.135	2.230
Formations agents du service		22.525	29.965		
Poste de responsable de la documentation		48000	57000	48.000	57.000
Poste de documentaliste veilleur		36.000	42.000	36.000	42.000
<b>Total</b>		<b>120.602</b>	<b>149.633</b>	<b>56.337</b>	<b>70.384</b>

Voir les notes en annexe 21