



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS INSTITUT
NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

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

présenté et soutenu par

Laetitia BONNEFOY

le 20 novembre 2008

Valoriser un centre de ressources documentaires :
quelles pistes envisager?

Le cas du Centre de documentation de la Direction des
musées de France.

Jury

Marie-France CARDONNA-DURÉAULT, *responsable de stage. Responsable du Centre de documentation de la Direction des Musées de France, Ministère de la Culture et de la Communication*

Arnaud JULES, *correspondant pédagogique. Responsable Système d'Information, Archevêché de Paris*

Cycle supérieur Promotion XXXVII

A toi qui m'accompagne et m'encourage depuis toutes ces années
Au petit être venu enchanter notre vie
A ceux qui sont partis

REMERCIEMENTS

Je tiens ici à remercier toute l'équipe du Centre de documentation de la Direction des musées de France pour son accueil ainsi que ma responsable de stage, Marie-France CARDONNA-DURÉAULT, pour sa disponibilité.

Je souhaite également témoigner ma gratitude à mon correspondant pédagogique, Arnaud JULES, pour son aide et ses conseils avisés.

J'aimerais enfin saluer mes camarades de promotion du groupe 1 pour leur bonne humeur et les remercier, de même que l'équipe pédagogique de l'INTD, de m'avoir apporté leur soutien lorsque j'en ai eu besoin.

NOTICE

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

L'objet de ce mémoire est d'apporter aux professionnels de l'information souhaitant (re)valoriser un centre de ressources peu à peu délaissé par le public ou un fonds documentaire trop peu exploité, des éléments de méthodologie sur lesquels s'appuyer et des pistes de réflexion à envisager.

Il s'agit ici d'évoquer l'analyse de l'existant et ses enjeux ; de présenter les principaux concepts auxquels le responsable de centre de documentation peut recourir mais aussi les outils dont il peut tirer profit pour y parvenir. Dans un deuxième temps ce sont les solutions, dans leurs grandes lignes, qui sont abordées.

Enfin, une approche plus pratique de la question est ensuite proposée à travers l'exemple d'un projet de maquette de portail documentaire destiné à un extranet, ayant été élaboré pour le Centre de documentation de la Direction des musées de France.

CENTRE DE DOCUMENTATION - VALORISATION - MARKETING DOCUMENTAIRE - ANALYSE DE LA VALEUR - DÉMARCHE QUALITÉ - BENCHMARKING - ENQUÊTE - ÉVALUATION - GESTION - PAGE D'ACCUEIL - PORTAIL

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	3
NOTICE.....	4
TABLE DES MATIÈRES	5
LISTE DES TABLEAUX.....	11
LISTE DES FIGURES	12
LISTE DES ACRONYMES UTILISÉS	13
INTRODUCTION	14

PREMIÈRE PARTIE L'ÉTAT DES LIEUX : <i>ANALYSER L'EXISTANT POUR MIEUX PRÉCONISER ET VALORISER</i>.....	18
--	-----------

1 ANALYSER POUR VALORISER : <i>OBJECTIFS</i>	19
1.1 Évaluer les capacités du centre	19
<i>1.1.1 Les moyens à disposition.....</i>	<i>19</i>
1.1.1.1 Les moyens humains.....	20
1.1.1.2 Les moyens matériels et techniques.....	20
1.1.1.3 Les moyens financiers	21
<i>1.1.2 L'activité et la production.....</i>	<i>22</i>
1.1.2.1 L'organisation de l'activité du service.....	22
1.1.2.2 L'offre documentaire : <i>services et prestations</i>	25
<i>1.1.3 La gestion des potentialités</i>	<i>27</i>
1.2 Connaître son fonds.....	27
<i>1.2.1 Connaître son environnement institutionnel et documentaire</i>	<i>30</i>
<i>1.2.2 L'environnement structurel et institutionnel : tutelles hiérarchiques et financières</i>	<i>30</i>
<i>1.2.3 L'environnement documentaire : fournisseurs, partenaires et concurrents.....</i>	<i>32</i>
1.3 Mieux prendre en compte les utilisateurs	34
<i>1.3.1 L'analyse qualitative.....</i>	<i>34</i>
<i>1.3.2 L'analyse quantitative.....</i>	<i>35</i>
1.4 Dresser un bilan, déterminer un périmètre d'action et échauder une stratégie	37
2 ANALYSER POUR VALORISER : <i>CONCEPTS ET MÉTHODES</i>	39
2.1 Différentes méthodes et finalités.....	39

2.1.1	<i>Le marketing documentaire : le public au centre de la réflexion</i>	39
2.1.1.1	Concept	39
2.1.1.2	Méthode	39
2.1.2	<i>La démarche qualité : une approche organisationnelle</i>	41
2.1.2.1	Concept	41
2.1.2.2	Méthode	43
2.1.3	<i>L'analyse de la valeur : une traduction fonctionnelle des besoins</i>	45
2.1.3.1	Concept	45
2.1.3.2	Méthode	46
2.1.4	<i>Le benchmarking : une analyse comparative</i>	48
2.1.4.1	Concept	48
2.1.4.2	Méthode	48
2.1.5	<i>Le repositionnement ou reengineering : une vision systémique</i>	49
2.1.5.1	Concept	49
2.1.5.2	Méthode	50
2.2	Utilisation croisée ou non d'outils variés	54
2.2.1	<i>Les méthodes d'analyse et d'enquêtes</i>	54
2.2.1.1	Réflexions préalables et premières investigations	54
2.2.1.2	L'observation	55
2.2.1.3	L'entretien	55
2.2.1.4	Les questionnaires	56
2.2.2	<i>Les outils d'évaluation, de mesure, de suivi et de comparaison</i>	57
2.2.2.1	Les tableaux de bords et les indicateurs	58
2.2.2.2	La veille	59
3	PRÉCONISER POUR VALORISER : QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION	60
3.1	Chercher à satisfaire le public	60
3.1.1	<i>Écueils et problèmes fréquemment rencontrés</i>	60
3.1.2	<i>Pistes de réflexion et solutions à envisager</i>	61
3.1.2.1	La prise de conscience et la recherche des causes	61
3.1.2.2	La recherche et la mise en place de solutions	61
3.2	Valoriser son fonds : (re)définir sa politique documentaire	62
3.2.1	<i>Écueils et problèmes fréquemment rencontrés</i>	62
3.2.2	<i>Pistes de réflexion et solutions à envisager</i>	63
3.2.2.1	La prise de conscience et la recherche des causes	63
3.2.2.2	La recherche et la mise en place de solutions	63
3.3	Revoir son offre documentaire	66
3.3.1	<i>Écueils et problèmes fréquemment rencontrés</i>	66
3.3.2	<i>Pistes de réflexion et solutions à envisager</i>	66
3.3.2.1	La prise de conscience et la recherche des causes	66
3.3.2.2	La recherche et la mise en place de solutions	67

3.4	Valoriser le centre : réorganiser son fonctionnement et sa gestion	72
3.4.1	<i>Écueils et problèmes fréquemment rencontrés</i>	72
3.4.2	<i>Pistes de réflexion et solutions à envisager.....</i>	72
3.4.2.1	La prise de conscience et la recherche des causes	72
3.4.2.2	La recherche et la mise en place de solutions	73
3.5	Développer une stratégie de communication.....	75
3.5.1	<i>Écueils et problèmes fréquemment rencontrés</i>	75
3.5.2	<i>Pistes de réflexion et solutions à envisager.....</i>	75
3.5.2.1	La prise de conscience et la recherche des causes	75
3.5.2.2	La recherche et la mise en place de solutions	75
3.6	Utiliser les potentialités des NTIC.....	78
3.7	Mener une démarche de suivi et de mesure de la qualité.....	82

DEUXIÈME PARTIE LE CAS DU CENTRE DE DOCUMENTATION DE LA DIRECTION DES MUSÉES DE FRANCE 84

1	ÉVOCATION DU CONTEXTE.....	86
1.1	L'organisme	86
1.1.1	<i>Principales missions</i>	86
1.1.2	<i>Composition</i>	87
1.1.3	<i>Principaux interlocuteurs et collaborateurs</i>	90
1.1.4	<i>Besoins documentaires et informationnels.....</i>	90
1.2	Le centre de documentation.....	91
1.2.1	<i>Ressources et relations de service</i>	91
1.2.1.1	Les ressources « papier ».....	91
1.2.1.2	Les ressources numériques.....	92
1.2.1.3	Prestations et produits proposés <i>in situ</i> et à distance	93
2	RAPPEL DE LA MISSION ET DE SES ENJEUX	94
3	L'ANALYSE DE L'EXISTANT : DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE SUIVIES.....	96
4	L'ANALYSE DE L'EXISTANT : CONSTATS.....	98
4.1	L'analyse interne	98
4.1.1	<i>Les capacités du centre</i>	98
4.1.1.1	Les moyens humains.....	98
4.1.1.2	Les moyens techniques et matériels.....	99
4.1.1.3	Les moyens financiers	101
4.1.2	<i>L'activité et la production.....</i>	101
4.1.2.1	La gestion et la communication interne	101

4.1.2.2	L'organisation du travail interne ou <i>back-office</i> - les principales tâches et leur répartition	102
4.1.2.3	Organisation du service public ou <i>front office</i> - l'accueil des usagers	103
4.1.3	<i>L'offre documentaire</i>	104
4.1.3.1	Mission et positionnement	104
4.1.3.2	Les produits et les prestations documentaires	104
4.1.3.3	Les modalités de diffusion	105
4.1.4	<i>La stratégie et les supports de communication</i>	105
4.1.4.1	La communication interne	105
4.1.4.2	Les modalités	105
4.2	L'analyse externe	106
4.2.1	<i>L'environnement institutionnel</i> – tutelles, hiérarchies et bailleurs de fonds ..	106
4.2.1.1	Implications	106
4.2.1.2	La circulation de l'information au sein de la DMF- <i>qualités des échanges</i>	107
4.2.1.3	La place du centre au sein de la DMF	107
4.2.1.4	Les modalités de communications, d'échanges et de diffusion – <i>les réseaux</i>	107
4.2.2	<i>L'environnement documentaire et professionnel</i> – réseaux, partenaires et concurrents	108
4.2.2.1	Réseaux d'informations et environnement numérique de travail	108
4.2.2.2	Réseau de partenaires	112
4.3	L'analyse du public	113
4.3.1	<i>Une mission de service public</i>	113
4.3.2	<i>Public du réseau extranet</i>	114
5	L'ANALYSE DE L'EXISTANT : BILAN ET PREMIÈRES CONCLUSIONS	115
5.1	L'analyse interne : un potentiel à développer	115
5.1.1	<i>Les moyens</i>	115
5.1.2	<i>L'activité</i>	115
5.1.3	<i>L'offre</i>	116
5.1.4	<i>La communication</i>	117
5.2	L'analyse externe : un environnement complexe	117
5.2.1	<i>Contexte structurel</i>	117
5.2.2	<i>Les réseaux d'information et de communication</i>	117
5.2.3	<i>L'environnement documentaire professionnel</i>	118
5.3	L'analyse du public : un public interne à reconquérir	118
5.3.1	<i>Besoins documentaires et informationnels</i>	119

TROISIÈME PARTIE CONCEVOIR UN PORTAIL DOCUMENTAIRE POUR VALORISER : *MÉTHODES ET RÉFLEXIONS*..... 120

1	CONCEPTION DE LA MAQUETTE.....	121
1.1	Les différentes étapes	121
1.1.1	<i>Le fonds et la forme : réflexions et mise en oeuvre</i>	<i>121</i>
1.1.2	<i>Considérations et spécificités techniques.....</i>	<i>124</i>
1.1.2.1	Outils et contraintes techniques	124
1.1.2.2	Solutions adoptées.....	125
1.1.2.3	Graphisme, ergonomie et navigation	126
1.2	Présentation de la maquette	127
2	REGARD CRITIQUE.....	128
2.1	Prise de recul par rapport à la réalisation de la mission	128
2.2	Prise de recul par rapport au résultat de la mission	129

CONCLUSION 131

BIBLIOGRAPHIE ANALYTIQUE 134

ANNEXES 146

Annexe 1 : ANALYSE INTERNE / ÉTUDE DES MOYENS - TABLEAUX DE SYNTHÈSE.....	147
Annexe 2 : ANALYSE INTERNE / ÉTUDE DE L'ACTIVITÉ, DE L'OFFRE ET DE LA GESTION - TABLEAUX DE SYNTHÈSE.....	150
Annexe 3 : ANALYSE EXTERNE- TABLEAUX DE SYNTHÈSE	153
Annexe 4 : ANALYSE QUALITATIVE DES PUBLICS - TABLEAUX DE SYNTHÈSE.....	157
Annexe 5 : ANALYSE QUANTITATIVE DES PUBLICS - TABLEAUX DE SYNTHÈSE.....	161
Annexe 6 : LE MARKETING DOCUMENTAIRE - L'ANALYSE ET LE DIAGNOSTIC.....	164
Annexe 7 : LE MARKETING DOCUMENTAIRE - LES PRINCIPALES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE MARKETING	166
Annexe 8 : L'ANALYSE DE LA VALEUR – CHIFFRER LES COÛTS DES FONCTIONS.....	168
Annexe 9 : LE BENCHMARKING - LES DIFFÉRENTES PHASES.....	170
Annexe 10 : LE REENGINEERING – EXEMPLES DE SCHEMATISATIONS DE CONFIGURATIONS GLOBALES.....	172
Annexe 11 : LE REENGINEERING – EXEMPLE DE SCHÉMATISATION D'UN PROCESSUS.....	174
Annexe 12 : LE REENGINEERING – VUE GLOBALE DES ENTITÉS ET DES SYSTÈMES DOCUMENTAIRES	176
Annexe 13 : OUTILS DE MESURE ET D'EVALUATION – EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD MENSUEL ET DE CHOIX D'INDICATEURS.....	178
Annexe 14 : MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION - ORGANIGRAMME.....	180
Annexe 15 : DIRECTION DES MUSÉES DE FRANCE - ORGANIGRAMME FONCTIONNEL	182
Annexe 16 : CENTRE DE DOCUMENTATION DE LA DIRECTION DES MUSEES DE FRANCE - ORGANIGRAMME FONCTIONNEL	184
Annexe 17 : DÉPARTEMENTS ET MISSIONS DE LA DMF – COMPOSITIONS, ATTRIBUTIONS ET INTERLOCUTEURS	186

Annexe 18 : QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX CHEFS DE SERVICES DE LA DMF.....	199
Annexe 19 : LES ACQUISITIONS D'OUVRAGES ET DE PÉRIODIQUES - <i>SCHÉMAS DE PRODUCTION</i>.....	203
Annexe 20 : LES ACQUISITIONS D'OUVRAGES ET DE PÉRIODIQUES - <i>PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES</i>.....	206
ANNEXE 21 : SCHÉMA DU CADRE D'USAGE ET DE L'ÉVOLUTION SPATIALE DES USAGERS.	209
Annexe 22 : EXTRANET MÉTIERS - <i>FONCTIONNALITÉS TECHNIQUES</i>.....	212
Annexe 23 : EXTRANET MÉTIERS - <i>ARBORESCENCE ET STRUCTURATION DU CONTENU</i>	214
Annexe 24 : ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE DE TRAVAIL : <i>INTRANET SÉMAPHORE, CATALOGUE PARTAGÉ CAPADOCE</i>.....	216
Annexe 25 : ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE DE TRAVAIL : <i>SITE CULTURE.GOUV ET PORTAIL CULTURE.FR</i>.....	218
Annexe 26 : ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE DE TRAVAIL : <i>EXTRANET MÉTIERS DU MCC</i>.....	220
Annexe 27 : PORTAIL DOCUMENTAIRE REALISÉ POUR LE CENTRE DE DOCUMENTATION DE LA DMF - <i>PRÉSENTATION DE LA MAQUETTE</i>.....	222

LISTE DES TABLEAUX

- **Tableau 1. LE *BACK OFFICE* D'UN CENTRE DE DOCUMENTATION *PRINCIPALES TÂCHES ET PROCÉDURES DE TRAITEMENT DES DOCUMENTS*.....** 23
- **Tableau 2. LES PRINCIPAUX TYPES DE DOCUMENTATIONS *FINALITÉS ET IMPLICATIONS*.....** 51
- **Tableau 3. EFFECTIFS MOBILISABLES, COMPÉTENCES DISPONIBLES ET POSSIBILITÉS DE FORMATION** 98
- **Tableau 4. MOYENS DISPONIBLES.....** 99
- **Tableau 5. ATTRIBUTIONS ET RÉPARTITION DES TÂCHES** 103
- **Tableau 6. LE FONDS ET LA FORME – *RÉFLEXIONS ET MISE EN OEUVRE*** 122
- **Tableau 7/annexe 1. ANALYSE INTERNE- *TABLEAUX DE SYNTHÈSE*.....** 148
- **Tableau 8/annexe 2. ANALYSE INTERNE - *TABLEAUX DE SYNTHÈSE*.....** 151
- **Tableau 9/annexe 3. ANALYSE EXTERNE - *TABLEAUX DE SYNTHÈSE*.....** 154
- **Tableau 10/annexe 3. ANALYSE EXTERNE - *TABLEAUX DE SYNTHÈSE*.....** 155
- **Tableau 11/annexe 3. ANALYSE EXTERNE - *TABLEAUX DE SYNTHÈSE*.....** 156
- **Tableau 12/annexe 4. ANALYSE QUALITATIVE DES PUBLICS - *TABLEAUX DE SYNTHÈSE*.....** 158
- **Tableau 13/annexe 5. ANALYSE QUANTITATIVE DES PUBLICS - *TABLEAUX DE SYNTHÈSE*.....** 162
- **Tableau 14/annexe 8. CHIFFRER LES FONCTIONS -.....** 169
- **Tableau 15/annexe 9. LE BENCHMARKING** 171
- **Tableau 16 / annexe 13. OUTILS DE MESURE ET D'ÉVALUATION - *EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD MENSUEL ET.....*** 179
- ***DE CHOIX D'INDICATEURS*** 179
- **Tableau 17/annexe 17. LES DÉPARTEMENTS ET MISSIONS DE LA DMF** 187
- **Tableau 18/annexe 20. EXEMPLES DE PROCESSUS DOCUMENTAIRES - *PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ACQUISITIONS D'OUVRAGES ET DE PÉRIODIQUES*** 207
- **Tableau 19/annexe 21. MODALITÉS D'ACCUEIL ET « ÉVOLUTIONS SPATIALES TYPES » DES UTILISATEURS** 211
- **Tableau 20/annexe 22. EXTRANET MÉTIERS -*FONCTIONNALITÉS TECHNIQUES*.....** 213
- **Tableau 21/annexe 23. EXTRANET MÉTIERS - *ARBORESCENCE ET STRUCTURATION DU CONTENU*** 215

LISTE DES FIGURES

• Figure 1/annexe 6. LE MARKETING DOCUMENTAIRE - L'ANALYSE ET LE DIAGNOSTIC	165
• Figure 2/annexe 7. LE MARKETING DOCUMENTAIRE - LES PRINCIPALES ÉTAPES ..	167
• Figure 3/annexe 10. LE REENGINEERING - EXEMPLE DE SCHÉMATISATION D'UNE CONFIGURATION GLOBALE : CONFIGURATION TYPE POUR LA DOCUMENTATION TECHNIQUE DANS L'INDUSTRIE	173
• Figure 4/annexe 10. LE REENGINEERING - EXEMPLE DE SCHÉMATISATION D'UNE CONFIGURATION GLOBALE : CONFIGURATION TYPE POUR LA DOCUMENTATION ADMINISTRATIVE	173
• Figure 5/annexe 11. LE REENGINEERING - EXEMPLE DE SCHÉMATISATION D'UN PROCESSUS DE CONSTITUTION D'UN DOCUMENT	175
• Figure 6/annexe 12. LE REENGINEERING - VUE GLOBALE DES ENTITÉS ET DES SYSTÈMES DOCUMENTAIRES	177
• Figure 7/annexe 14 : ORGANIGRAMME DU MCC ET DES ORGANISMES PLACÉS SOUS SA TUTELLE OU SON CONTRÔLE	181
• Figure 8/annexe 15 : ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE LA DIRECTION DES MUSÉES DE FRANCE – 07/08	183
• Figure 9/annexe 16 : ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DU CENTRE DE DOCUMENTATION DE LA DMF – 07/08	185
• Figure 10/annexe 19. LES ACQUISITIONS D'OUVRAGES - SCHÉMA DE PRODUCTION	204
• Figure 11/annexe 19. LES ACQUISITIONS DE PÉRIODIQUES - SCHÉMA DE PRODUCTION	205
• Figure 12/annexe 21. SCHÉMA DU CADRE D'USAGE ET DE L'ÉVOLUTION SPATIALE DES USAGERS	210

LISTE DES ACRONYMES UTILISÉS

AGCCPF	= Association générale des conservateurs et sections régionales fédérées
AVID	= Analyse de la valeur en Information-documentation
CAPADOCE	= CAtalogue PArtagé des CENTres DOcumentaires de l'administration Centrale du MCC
CMS	= Content management system (outil de gestion de contenu)
C2RMF	= Centre de recherche et de restauration des musées de France
DAF	= Direction des archives de France
DAG	= Direction de l'administration générale
DAP	= Direction des arts plastiques
DAPA	= Direction de l'architecture et du Patrimoine
DAT	= Direction de l'aménagement et du territoire
DDAI	= Délégation au développement et aux affaires internationales
DGLFLF	= Délégation générale à la langue française et aux langues de France
DIC	= Département de l'Information et de la Communication
DLL	= Direction du livre et de la lecture
DMDTS	= Direction de la musique de la danse du théâtre et des spectacles
DMF	= Direction des musées de France
DRAC	= Direction régionale des affaires culturelles
DSI	= Département des systèmes d'information
FEMS	= Fédération des écomusées et musées de société
GED	= gestion électronique de documents
ICOM	= Conseil international des musées (The international Council of museums)
IGAAC	= Inspection générale de l'administration des affaires culturelles
IGM	= Inspection générale des musées
MCC	= Ministère de la Culture et de la Communication
MCI	= Mission de la Communication interne
OAI	= Open Archives Initiative (initiative pour des archives ouvertes)
(protocole)	
NTIC	= Nouvelles technologie de l'information et de la communication
OCBC	= Office central de lutte contre le trafic des biens culturels
OCIM	= Office de Coopération et d'Information Muséographiques
RGPP	= Révision générale des politiques publiques
RMN	= Réunion des musées nationaux
RSS	= Really Simple Syndication (format standard permettant la syndication de contenu)
SBADG	= Service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale des musées de France
WYSIWYG	= What you see is what you get » (« vous voyez ce que vous obtenez », Cf. note 122)

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années le rôle des professionnels de la documentation a considérablement évolué. Ils sont devenus, notamment grâce à l'apport des NTIC¹, d'Internet ou du Web 2.0 de véritables gestionnaires de l'information jouant un rôle capital dans une société où cette dernière, toujours plus abondante, constitue désormais un élément crucial.

Toutefois, malgré ces nouveaux enjeux et l'utilisation d'outils sans cesse plus performants, la tâche n'est pas aussi aisée qu'il n'y paraît et le recours aux services d'information ne semble pas toujours être une évidence. Les nouvelles technologies ont en effet parfois produit le résultat inverse de celui escompté. C'est notamment le cas d'Internet qui, s'il a offert à tout un chacun la possibilité (ou l'illusion ?) de rechercher de l'information, a aussi dans le même temps, souvent relégué le documentaliste à un rôle secondaire.

Ainsi, les centres de documentation qui ne sont pas parvenus à se repositionner pour répondre aux nouvelles attentes de leurs usagers, comme ceux qui n'ont pas su renouveler leur offre documentaire ou s'adapter aux nouveaux outils pour mettre en valeur leurs fonds, se sont pour la plupart retrouvés en déshérence.

L'objet de ce mémoire est de fournir quelques pistes de réflexion et d'action visant à valoriser ou revaloriser un centre de ressources que le public aurait délaissé, ou, à un échelon plus modeste, un fonds documentaire trop peu exploité.

Comment, donc, valoriser un service d'information ? Comment reconquérir un public ? Quelle offre documentaire lui proposer et comment en optimiser la qualité ? Sur quelles méthodes, quels outils s'appuyer ?

Partant de ce postulat les pistes à envisager vont être multiples, les solutions tout aussi pléthoriques et chaque choix sera conditionné par un contexte précis. Néanmoins certains grands axes de réflexion peuvent être proposés ainsi que quelques éléments de méthodologie et de technique pour les mettre en œuvre.

Il s'agira pour le centre de documentation de se repositionner dans un environnement, une structure, un système ou vis-à-vis d'un public et, pour le documentaliste, de faire valoir son nouveau rôle, désormais redéfini par les progrès incessants des technologies comme par les exigences ou les pratiques informationnelles des utilisateurs d'aujourd'hui.

¹ Cf. p.13 la liste des acronymes (et de leurs développés) ayant été utilisés dans ce mémoire

Ainsi, la (re)valorisation d'un fonds ou plus largement d'un centre de documentation passera généralement par la mise en place d'une politique documentaire visant à rationaliser le traitement, l'exploitation et la diffusion des ressources ; par l'amélioration ou le développement de prestations et de produits documentaires innovants ; par l'usage, à ces fins, des potentialités offertes par les outils et les technologies mises à la disposition des professionnels de l'information et de la documentation ou encore par une meilleure gestion interne des potentialités du service et la mise en œuvre de dispositifs permettant de connaître et de toujours mieux satisfaire les visiteurs.

Mais ce sont déjà des solutions, or le préalable à tout processus de (re)valorisation sera, comme dans tout projet de cette envergure, une phase d'observation et d'analyse de l'existant.

En effet, le choix des orientations possibles et les modalités de leur mise en œuvre étant innombrables, c'est cet état des lieux qui va guider le documentaliste. Il lui permettra, dans un premier temps, de recenser les moyens humains, documentaires, matériels et techniques qu'il peut mobiliser ; d'appréhender les enjeux et les contraintes de l'environnement dans lequel il évolue mais aussi de connaître les attentes et les caractéristiques de son public. L'analyse de l'existant donnera ainsi au responsable de service d'information une vision d'ensemble de la situation afin qu'il puisse évaluer ses atouts et ses faiblesses, repérer d'éventuels dysfonctionnements ou manquements et en déduire des besoins. Elle lui donnera, en outre, les éléments pour pouvoir traduire ces derniers en fonctionnalités ou encore estimer la pertinence de ses prises de décision.

Comment procéder, donc ? Quelles méthodes adopter pour analyser l'existant, pour mieux connaître son public cible, pour dégager des besoins mais aussi pour proposer des solutions et les mettre en œuvre ? Que faire pour s'assurer de leur efficacité et de leur pérennité ?

La première partie de ce mémoire tentera de répondre à ces questions. Elle présentera les objectifs de cet état des lieux puis un panorama rapide des principaux concepts sur lesquels peuvent s'appuyer les documentalistes désireux de (re)valoriser la structure dont ils sont responsables : démarche qualité, marketing documentaire, analyse de la valeur, benchmarking, reengineering puis les techniques d'enquête ou les outils de mesure et d'analyse dont ils peuvent tirer profit pour y parvenir. Dans un deuxième temps ce seront les solutions à proprement parler qui vont être abordées. Les possibilités étant nombreuses et variées il s'agira plutôt de donner ici quelques pistes de réflexion visant à optimiser la satisfaction des usagers, à rationaliser et réorganiser la politique documentaire, à revoir

l'offre, à repenser la gestion et le management mais aussi à améliorer la communication ou l'utilisation des NTIC.

C'est ensuite, dans les deux dernières parties, le cas du Centre de documentation de la Direction des musées de France et l'objet de ma mission de stage -l'élaboration d'une maquette de portail documentaire pour rendre le centre visible sur l'Extranet métiers du Ministère de la Culture et de la Communication- qui viendront illustrer de manière concrète plusieurs des points précédemment abordés dans ce mémoire. Cet exemple permettra entre autres d'évoquer l'analyse interne du service et de ses capacités ; l'étude des usagers et de leurs besoins ; l'analyse du contexte institutionnel et de l'environnement complexe du centre de documentation mais aussi la prise en compte des contraintes en résultant ; l'utilisation de nouveaux outils et de nouvelles technologies ou encore la proposition de nouveaux produits et services destinés à être diffusés via le portail documentaire.

Ainsi, la seconde partie du mémoire rappellera le contexte de la mission de stage et son objet, la description de la méthode suivie pour mener à bien l'analyse de l'existant puis enfin l'état des lieux, les constats et le premier bilan en ayant découlé.

Enfin la troisième et dernière partie sera consacrée à la mise au point de la maquette de portail documentaire, aux différentes phases de sa conception mais aussi à ses possibilités d'évolution. Une approche plus critique permettra ensuite une prise de recul par rapport au travail mené, en particulier aux conditions de sa réalisation, et au résultat obtenu.

PREMIÈRE PARTIE
L'ÉTAT DES LIEUX : *ANALYSER*
L'EXISTANT POUR MIEUX
PRÉCONISER ET VALORISER

1 ANALYSER POUR VALORISER : *OBJECTIFS*

Toute démarche visant à la (re)valorisation d'un service d'information ou plus simplement d'un fonds documentaire devra, pour être efficace, se baser sur un état des lieux.

C'est en effet grâce à cette observation fine du centre de documentation -de son fonctionnement, mais aussi de son environnement direct et indirect ou encore de son public- que seront repérées et mieux connues les forces et les faiblesses de ce dernier. Ce sera là le préalable, le fil conducteur, qui va guider la réflexion et, plus largement, toute la stratégie mise en œuvre. Les objectifs de cette analyse sont pluriels et devront être mis en perspective. Elle pourra, en outre, être utilisée tant pour un centre de documentation que pour un fonds même si dans ce cas précis certains ajustements et développements peuvent être nécessaires.

1.1 ÉVALUER LES CAPACITÉS DU CENTRE

Avant de situer le centre de documentation dans son environnement et vis-à-vis de son public, de tenter de comprendre quelle est sa mission, l'analyse de l'existant devra passer par une phase d'introspection. Il est en effet indispensable d'avoir dans un premier temps une vision d'ensemble du service, que ce soit de son fonctionnement ou de ses capacités de production. Cette étape comprendra notamment l'étude des moyens humains, matériels, techniques et budgétaires ; celle de l'activité du centre, en *front* comme en *back office* ; et enfin celle de son mode de gestion. Cela revient à en donner une photographie mais aussi à en repérer la dynamique et les rouages.

Afin que cet état des lieux soit réellement utile par la suite, il est préférable de le mener avec le plus d'objectivité et de clairvoyance possible. Différents éléments seront donc ainsi passés au crible. Il va s'agir d'observer, de décrire, pour dresser un premier bilan, puis d'analyser ces résultats avec un regard critique pour porter un premier jugement.

1.1.1 LES MOYENS À DISPOSITION²

L'analyse des moyens va s'attacher à décrire la situation dans laquelle se trouve le centre pour évaluer quelles sont ses ressources humaines, matérielles, techniques et financières. Les critères à prendre en compte seront bien sûr à adapter à chaque cas de figure mais l'analyse portera généralement sur leur aspect quantitatif, sur leur adéquation aux besoins mais aussi sur leur possibilité d'évolution et de modernisation.

² Cf. tableaux synthétisant les grilles d'analyse, *Annexe 1 : ANALYSE INTERNE / ÉTUDE DES MOYENS - TABLEAUX DE SYNTHÈSE*, p. 147

1.1.1.1 LES MOYENS HUMAINS

Il est important d'évaluer les ressources humaines du centre, de savoir si leur nombre, leurs compétences et leurs savoir-faire sont satisfaisants. La question des effectifs est cruciale : un personnel insuffisant, mal formé aux tâches documentaires et à l'évolution des NTIC ou encore démotivé, peut compromettre la bonne marche du service. Le responsable a également besoin de connaître sa marge de manœuvre en ce qui concerne les possibilités de formation des personnels, d'embauche ou dans les cas plus extrêmes, de licenciement.

La valorisation d'un service d'information concerne souvent sa valeur ajoutée, il est donc intéressant de faire le point sur les connaissances et les aptitudes des employés. Elles deviendront des atouts sur lesquels s'appuiera la réflexion. A l'inverse, un personnel peu ou mal qualifié peut être un frein sérieux, ou tout au moins une contrainte à prendre en compte, dans la mise en place d'une stratégie de développement

1.1.1.2 LES MOYENS MATÉRIELS ET TECHNIQUES

Ils sont tout aussi essentiels que les moyens humains. Leur finalité est double : ils doivent d'une part être mis au service de la productivité, et d'autre part contribuer à l'apparence, à l'image du centre de documentation. Certains interviennent donc dans la réalisation du service et alors que d'autres vont contribuer à lui fournir un cadre.

- **Le fonds documentaire** : l'analyse de l'existant va consister à faire un état des collections, de leur nature et de leurs spécificités, de leur pertinence par rapport aux objectifs du centre, de leurs volumes, mais aussi de leurs caractéristiques plus techniques comme celles liées à leur état, leur conservation, leur évolution vers les NTIC, etc.

La partie suivante *1.2. CONNAITRE SON FONDS*³ tente d'apporter un éclairage plus approfondi sur la question de la nature du fonds.

- **Le parc informatique** : il s'agit là des outils nécessaires au traitement et à la mise en valeur des ressources, ainsi qu'à leur gestion. L'analyse peut s'appuyer sur les points saillants du cahier des charges élaboré lors de la mise en place du réseau informatique et vérifier si les critères requis à ce moment-là sont encore d'actualité par rapport aux besoins réels et actuels du service. En matière d'informatique il est devenu indispensable, pour éviter l'obsolescence, d'avoir la possibilité de faire évoluer et de moderniser les infrastructures. A l'heure des nouvelles technologies, ce sont en effet tout le fonctionnement du centre et la valorisation de ses collections qui sont concernés. Il est également particulièrement important de savoir si les

³ Cf. *infra* p. 27

moyens sont suffisants et si leurs fonctionnalités sont en adéquation avec les nécessités de traitement, de rationalisation et de diffusion des ressources. Des questions plus techniques sont également à prendre en compte : maintenance, compétences informatiques sollicitées et disponibles, etc.

- **Les locaux et le mobilier** : Cette analyse va faire le bilan des moyens qui sont déployés pour rendre agréable et accueillant le cadre de consultation et de diffusion de l'information, mais aussi de ceux visant à la rationalisation et à la fonctionnalité du cadre de travail. Parfois, les centres de documentation n'ont plus d'existence physique au sens traditionnel où on l'entend, le cadre du service rendu est alors devenu virtuel ou, dans le cas de centres de documentation d'entreprise, a été déplacé aux lieux de travail des utilisateurs. L'étude va alors se limiter aux bureaux des documentalistes.

Outre l'ergonomie des locaux et du mobilier, ces critères vont également permettre d'évaluer les capacités de stockage et de diffusion mais aussi d'évolutivité ou d'aménagement du service.

1.1.1.3 LES MOYENS FINANCIERS

Le budget est une question sensible pour les services d'information qui ont souvent des moyens limités et dont les responsables n'ont pas toujours la maîtrise (salaires dépendant des ressources humaines, matériel informatique du service informatique). De plus, dans la plupart des cas, les ressources ne proviennent pas de la vente de prestations mais de sommes allouées en amont par l'organisme de rattachement ou d'éventuels bailleurs de fonds⁴. L'analyse de l'existant ne va pas consister ici à dresser un bilan comptable du service mais plutôt à repérer les insuffisances éventuelles, les problèmes et les écueils dans la répartition du budget, les contraintes que cela implique, les restrictions envisagées ou, a *contrario*, les éléments favorisant.

La question des coûts de production et de fonctionnement du centre est évidemment à considérer pour évaluer le plus précisément possible les subventions nécessaires. Ce chiffrage des activités va passer par une décomposition en processus des tâches et des services effectués puis une estimation des moyens mobilisés (notamment humains et financiers) pour les mener à bien.

⁴ Cf. à ce sujet, *infra* la partie 1.3.1. L'ENVIRONNEMENT STRUCTUREL ET INSTITUTIONNEL : TUTELLES HIERARCHIQUES ET FINANCIERES, p 30

1.1.2 L'ACTIVITÉ ET LA PRODUCTION⁵

L'analyse va comporter deux volets : l'étude de l'activité du service et plus particulièrement la façon dont elle se déroule en *Front* et en *Back office*, puis, celle de l'offre documentaire qui en résulte.

1.1.2.1 L'ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ DU SERVICE

Il va cette fois s'agir de comprendre la dynamique interne de production du centre de documentation : le *Back office*, mais également d'observer son rapport avec les utilisateurs : le *Front office*, puis de voir quel est l'équilibre entre ces deux facettes et la part attribuée à chacune.

1.1.2.1.1 LE TRAVAIL INTERNE OU BACK OFFICE

Certains services d'information vont en effet privilégier le *Back office*, c'est à dire le travail fait en amont du public et invisible pour lui. Ce sera parfois pour rester fidèles à leur mission, comme dans le cas de centres de documentation ayant une vocation patrimoniale et effectuant principalement un travail d'archivage et de conservation ; pour pallier certaines contraintes comme un manque de place ne permettant pas de créer un espace de consultation ou, parfois, tout simplement par choix, lorsque la politique de la structure va viser à développer des produits documentaires et concentrer les efforts du personnel sur leurs réalisations au détriment de l'accueil des usagers.

Cette problématique est exacerbée ou tout au moins déplacée dans le cas des services d'information proposant leurs ressources et leurs prestations à distance, l'essentiel de leur activité se déroule alors en *Back office* et les modalités de leur *Front office* sont repensées (portail documentaire, site Internet, ...). Par ailleurs, leur relation avec les utilisateurs change de nature, l'interaction ne se fait plus en face à face mais de manière indirecte via les interfaces de communication, les messageries électroniques ou encore par le biais de questionnaires et de statistiques.

L'étude va concerner tout le travail fait en interne, hors service public, par les documentalistes et va tenter de comprendre et de suivre la chaîne documentaire suivie par les documents : autrement dit toutes les activités, désormais informatisées et rationalisées, contribuant au traitement, au conditionnement, à la mise en valeur et au stockage des ressources.

L'observation va donc porter sur une succession de tâches et de procédures plus ou moins nombreuses, complexes et interactives. Elles peuvent toutefois être regroupées en 4 grandes catégories correspondant à leur objectifs.

⁵ Cf. tableaux synthétisant les grilles d'analyse, annexe 2, p 150

Tableau 1. LE *BACK OFFICE* D'UN CENTRE DE DOCUMENTATION
PRINCIPALES TÂCHES ET PROCÉDURES DE TRAITEMENT DES DOCUMENTS

Objectifs visés	Tâches effectuées	Outils utilisés
<i>Constitution, enrichissement du fonds</i>	→ acquisition d'ouvrages, de périodiques ; → collecte de documents ; → recherche d'informations ; → négociation des droits, des abonnements, dans le cas de ressources électroniques, etc.	Outils bibliographiques : ▪ répertoires ; ▪ bases de données ; ▪ moteurs de recherche, etc.
<i>Traitement des documents / gestion du contenu et de l'accès</i>	Classement des documents et organisation de leur accès : → catalogage ; → indexation ; → bulletinage ; → revue bibliographique ; → plan de classement ; → signalétique, guide, etc.	Offre pléthorique d'outils et de technologies de gestion, de catalogage, d'indexation, etc.
<i>Traitement des documents / support : conditionnement, diffusion et conservation</i>	Préparation du document en vue de sa diffusion, sa consultation, son prêt et sa conservation : → <i>traitement physique</i> : simple consolidation, transformation, etc. → <i>traitement numérique</i> : numérisation, normalisation, organisation des fichiers, etc.	▪ Outils « traditionnels » pour le traitement physique : reliure, etc ▪ Nouvelles technologies pour le traitement numérique des ressources.
<i>Conservation des documents.</i>	→ <i>création des réserves</i> : tri et classement des documents conservés pour diverses raisons autrement qu'en libre accès (valeur patrimoniale, juridique et probante, financière, etc ; documents trop fragiles pour être manipulés, manque de place pour stocker) → <i>gestion des réserves</i> : stockage, conservation et communication des documents.	▪ Outils et technologies de gestion : systèmes visant entre autres à la conservation et à la communication des données. ▪ Outils et technologies de stockage et de conservation : dématérialisation, numérisation, sécurisation, etc.

Parfois, d'autres facteurs, tels que le travail en réseau peuvent venir en modifier - alléger ou au contraire compliquer- les rouages. C'est notamment le cas des processus d'acquisition qui peuvent être mutualisés voire même délégués, d'autres fois encore ce sera l'intégralité de la chaîne documentaire qui sera partagée entre les membres du réseau (catalogue et base de données partagés, centrales de prêts...)

Dans certaines des démarches proposées et en particulier l'analyse de la valeur⁶, la réalisation de chaque prestation, de chaque produit va être traduite en fonctionnalités : les fonctions de service et les fonctions techniques. Ceci aura pour but de décomposer le processus en étapes, de vérifier leur bon déroulement et leur pertinence mais aussi de les chiffrer afin de parvenir à maîtriser la chaîne de production et ses coûts. La démarche qualité⁷ tendra également à optimiser chacun des stades de la production.

1.1.2.1.2 LE SERVICE PUBLIC OU FRONT OFFICE.

Contrairement au *Back office*, le *Front office* concerne, comme son nom l'indique, la partie publique de l'activité du service d'information et en particulier la relation de service entretenue avec les utilisateurs. Certaines structures vont ainsi préférer effectuer la majeure partie de leur activité en salle, ce qui induit une réduction du travail interne au profit de l'accueil des usagers et du développement de la « servuction », c'est à dire la participation active de l'utilisateur. Contrairement aux centres de documentation qui orientent leur politique vers le service à distance, les services qui privilégient le *Front office* mettent en avant leur proximité avec les usagers ainsi que la disponibilité et le sens de l'écoute du personnel. Quant au concept de « servuction », terme issu de la contraction des mots « service » et « production », il caractérise « le moment où l'utilisateur et le producteur combinent leur énergie pour produire le service. »⁸ La servuction va, par le biais de la participation de l'utilisateur à la réalisation de la prestation, contribuer à « améliorer, en finesse et en qualité le service rendu »⁹ Tout le travail des documentalistes va donc consister à optimiser l'accueil du public et favoriser les modalités de la « servuction ». Cela passera par l'accueil personnalisé et les services à la carte, mais aussi par la mise en place de ressources en libre accès, de dispositifs d'aide à l'interrogation (en ligne ou sous forme de manuels), de catalogues ou de bases de données facilement consultables ou encore par l'organisation de formations destinées à autonomiser les utilisateurs.

Chacun des services offerts à l'utilisateur va comporter un nombre variable d'étapes durant lesquelles le documentaliste et l'utilisateur vont interagir de façon plus ou moins conséquente. Dans un premier temps, l'analyse va chercher à repérer, à détailler puis éventuellement modéliser la succession des séquences qui entrent en jeu lors de la réalisation d'un service. Ces indications vont permettre, dans un deuxième temps, d'évaluer la cohérence du processus, celle du résultat obtenu mais aussi, critère fondamental, la satisfaction de l'utilisateur.

⁶ Cf. *infra* la partie 2.1.3. L'ANALYSE DE LA VALEUR : UNE TRADUCTION FONCTIONNELLE DES BESOINS consacrée à la question.p.45

⁷ Cf. *infra* la partie 2.1.2. LA DEMARCHE QUALITE : UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE, p.41

⁸ [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p. 29.

⁹ *Ibidem*

Outre l'observation de l'activité interne et celle du service aux utilisateurs, l'étude va également permettre de savoir quelle part le *Back office* occupe dans l'activité du service et si le travail ainsi fourni correspond bien aux besoins du *Front office*, il va donc s'agir de voir si l'équilibre entre ces deux dimensions est atteint et leur complémentarité effective et satisfaisante.

1.1.2.2 L'OFFRE DOCUMENTAIRE : SERVICES ET PRESTATIONS

L'analyse de l'offre va s'effectuer à plusieurs niveaux, elle va notamment consister :

- **à répertorier et faire un état des lieux** de la gamme de prestations et de produits proposés par le centre de documentation
- **à déterminer les raisons et le contexte de leur mise en place** : obligations liées à l'environnement structurel et documentaire, à une mission de service public, ou tout simplement services plus anciens ayant été amélioré, ...
- **à en percevoir la structure et en mesurer la largeur et la profondeur.**¹⁰
*« Une offre de service est considérée comme large si elle comprend un grand nombre de services de base, c'est-à-dire un grand nombre de services autonomes ayant des objectifs différents, susceptibles d'attirer une clientèle propre. Chaque service de base constitue un mode d'accès pour le client. Plus l'offre est large, plus le client peut satisfaire un nombre élevé de besoins ou plus l'entreprise pourra attirer des clients aux besoins diversifiés. ».*¹¹

Généralement, plus le public est hétérogène, plus l'offre est large et plus elle est composée de services ayant des finalités différentes ou parfois complémentaires. Lorsque le groupe d'utilisateurs est plus homogène, ces prestations peuvent être développées autour d'un domaine thématique ou professionnel ou encore d'un service de base. L'éventail des possibles est vaste même si finalement les services de bases restent « traditionnels » : consultation, diffusion et mise à disposition des informations, recherches documentaires, conseil et assistance, prêt de documents, conservation, etc. et que la diversité se fait surtout dans l'offre de services périphériques, c'est à dire la profondeur de l'offre.

« Une offre est profonde si elle propose une grande variété de moyens pour satisfaire un besoin exprimé. Le besoin du client pourra, cette fois-ci, être satisfait par différents services, ou encore les services proposés accompagneront le client de plus en plus dans la satisfaction de son besoin. La profondeur exprime la richesse du

¹⁰ Notions utilisées par les théoriciens du management des services.

¹¹ [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p. 23

choix offert par l'entreprise pour atteindre un résultat clairement identifié. »¹²

Les services périphériques vont donc venir enrichir la gamme des services de base, c'est souvent grâce à ces « atouts », ces prestations complémentaires ou supplémentaires que le service d'information va affirmer sa valeur ajoutée. Elles vont porter sur l'accueil ; la réservation ou la demande d'acquisition d'ouvrage ; le prêt entre bibliothèque ; la diffusion d'un bulletin des acquisitions, d'une lettre d'information mettant en avant l'actualité du centre ou encore celle d'une revue de presse ; la mise en place de service de veille ou de conseil personnalisé ; enfin cela peut également concerner la mise en valeur des collections par le biais de publications, d'expositions, etc.

- **à étudier les modalités d'accessibilité de cette offre** : certains centres de ressources dispensent en effet leur offre sur place alors que d'autres, et ils sont de plus en plus nombreux, ont optés pour un service à distance. Ce choix peut porter sur quelques prestations, sur un service de questions/réponses, sur la mise en ligne du catalogue ou des bases de données mais il peut également s'agir de la quasi-intégralité de l'offre du centre, même si la relation de proximité, tout au moins l'accueil, n'est jamais réellement supprimée. L'évolution des NTIC et des réseaux (Internet, intranet, extranet...) mais aussi celle des pratiques des usagers ont bien évidemment contribué à développer considérablement l'offre à distance même si celle-ci utilise encore parfois des vecteurs plus traditionnels comme le téléphone.
- **à mesurer la « qualité » des documents, des produits et des prestations** : Il va notamment s'agir de la fiabilité, de l'exhaustivité ou de la sélectivité, des modalités d'accessibilité des informations et des documents mais aussi des services fournis.¹³

L'analyse va donc revenir à décomposer l'offre en services de base et services périphériques, à les décrire, mais aussi à évaluer l'offre dans son ensemble notamment en se posant la question de son importance, de sa pertinence, de son équilibre –que ce soit entre profondeur et largeur, ou entre accès à distance et proximité. Il va également s'agir de voir quelle est la souplesse d'adaptation du centre vis-à-vis des NTIC et ses possibilités quant à l'évolution de sa gamme de services et de produits.

¹² *Ibidem*

¹³ Cf. à ce propos *infra* la partie 2.1.2. LA DEMARCHE QUALITÉ : UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE, p.41

1.1.3 LA GESTION DES POTENTIALITÉS¹⁴

L'analyse va cette fois avoir pour objectif d'appréhender la stratégie de management du centre de documentation, c'est à dire la façon dont il est géré et en particulier la manière dont les moyens sont mis au service de l'activité. L'étude des politiques d'organisation et de gestion du service d'information, de leurs applications concrètes, de leur efficience mais aussi de leur pertinence, va permettre d'évaluer les atouts et les faiblesses pouvant influencer sur le projet de (re)valorisation du centre de ressources. Le responsable saura ainsi, le cas échéant, quels points sont à revoir, à repenser ou au contraire sur quels éléments il peut s'appuyer pour mener à bien sa démarche. L'observation va également porter sur le caractère formalisé ou non de cette organisation, sur les outils utilisés à ces fins (indicateurs, tableaux de bords, etc.)¹⁵, mais également sur la clarté de sa communication à l'équipe.

Une fois tous les résultats confrontés et synthétisés, cette étape introspective va permettre au professionnel de la documentation d'avoir une vision globale du fonctionnement interne du centre et une bonne connaissance des potentialités et des limites de son service. Cela lui permettra, en outre, d'en évaluer les avantages mais aussi les aspects pouvant éventuellement être remis en cause ou perfectionnés.

1.2 CONNAÎTRE SON FONDS¹⁶

Une bonne connaissance des ressources du centre apparaît comme tout aussi impérative que les points précédemment évoqués et le fonds peut d'ailleurs être considéré comme faisant partie des potentialités du centre¹⁷. Toutefois, dans la mesure où une démarche de valorisation peut ne concerner qu'un fonds ou un département, il semble intéressant de s'appesantir davantage sur la question particulière de leur nature et de leur contenu.

Cette étape, si elle semble évidente et simple n'est pourtant pas à négliger. Elle permettra en effet au responsable du service d'information de mieux exploiter et mettre en valeur ses ressources. Il va d'abord s'agir de faire un état des collections, d'en définir les particularités et en évaluer la pertinence, cela pour apprendre à en utiliser les richesses et les spécificités. Le responsable aura ainsi en main les clés pour réorganiser la composition du fonds ou bien, le cas échéant, orienter ses choix concernant l'amélioration ou la création de produits et de services documentaires.

¹⁴ Cf. tableaux synthétisant les grilles d'analyse, annexe 1, p 147 et annexe 2 p. 150.

¹⁵ Cf. *infra* partie 2.2.2.1 LES TABLEAUX DE BORDS ET LES INDICATEURS, p.57

¹⁶ Cf. tableaux synthétisant les grilles d'analyse, annexe 1, p 147.

¹⁷ Cf. *supra* partie 1.1.1.2 LES MOYENS MATÉRIELS ET TECHNIQUES, p.20

Il serait illusoire (et inutile) de parvenir ici à répertorier tous les types de fonds existants qui peuvent être de natures extrêmement variées : collections de documents physiques ou collections de ressources électroniques et virtuelles ; documents audiovisuels : iconothèques, photothèques, vidéothèques, cinémathèques, phonothèques, ...) ; certains fonds seront constitués de monographies, de périodiques, d'autres de littérature grise ou d'informations à caractère technique, scientifique, juridique ou administratif; les documents seront produits en internes ou en externes ; il y a des fonds d'archives, comme des fonds dont l'information est sans cesse renouvelée...Les cas sont pléthores et la liste pourrait être encore longue...

Les services d'information peuvent toutefois être répartis en 3 grandes catégories correspondant à leurs finalités, que celles-ci concernent plus particulièrement les individus ou une entreprise. Le fonds et par extension sa valorisation vont être intimement liés et fortement conditionnés par l'environnement du centre, son public et sa fonction.

- Les services « *qui s'adressent à l'utilisateur pour lui-même, dans sa démarche personnelle et volontaire de loisir, de culture ou de développement personnel.* »¹⁸
Ce sont majoritairement des bibliothèques municipales ou associatives, de prêts ou de consultations, leurs fonds sont très généraux, que ce soit au niveau des thématiques -même si celles-ci se rapportent souvent aux loisirs et à la Culture et que certains fonds sont spécialisés- ou des publics visés (adultes, jeunesse, etc).
- Les services destinés aux usagers « *en situation d'apprentissage. La finalité reste l'individu, mais l'individu se situe là dans un cadre défini, qui précise des objectifs et des modalités d'acquisition de connaissances particulières.* »¹⁹ Cela concerne les centres dont les ressources sont liées à l'enseignement et visent à l'acquisition de connaissances : bibliothèques universitaires ou d'établissements d'enseignement (du secondaire au cycle supérieur), centres de documentation d'instituts de formation, etc.
- Les services, également très nombreux, qui sont rattachés à une entreprise ou, plus largement à un organisme particulier. Ils « *s'adressent bien sûr à des individus, mais la finalité est celle de l'organisation dans ou pour laquelle travaillent ces individus. Les besoins et les comportements documentaires des utilisateurs du service d'information s'agencent par rapport à une activité (travail, fonction ou projet) précise. Cette activité est définie par l'organisation ou le contexte professionnel, et génère un ensemble de contraintes et d'objectifs de réalisation.* »²⁰. Il s'agit là de

¹⁸ [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p. 40

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ *Ibidem*

structures généralement privées et destinées à un public interne et professionnel : centres de documentation d'entreprises, d'associations, de pôles de recherche ou administratifs. Toutefois certaines sont également ouvertes à un public externe et plus large ce qui peut induire des ressources plus généralistes. Dans ces services, l'information, et par extension le contenu du fonds, peut avoir un rôle plus ou moins défini et précis : *« Elle est nécessaire pour la prise de décision ; elle garantit la performance de certaines fonctions ; elle est un facteur d'opérationnalité et de productivité pour d'autres ; elle permet une meilleure communication ; dans d'autres situations encore, elle permet d'accroître les compétences professionnelles. Parfois, elle est moins centrale. »*²¹

Souvent, les limites entre ces différentes catégories ne sont pas aussi évidentes et un service d'information peut avoir plusieurs facettes et par conséquent des collections de natures plus hétérogènes.

Après avoir fait l'état des lieux de son fonds et dressé un premier bilan, le professionnel de l'information qui souhaite valoriser et diffuser ses ressources devra confronter les résultats obtenus à ceux concernant le public et les objectifs de sa mission. La « qualité »²² des informations fournies va également être à évaluer et à prendre en compte. C'est ensuite la mise en perspective de tous ces critères qui lui permettra de mesurer la pertinence de son fonds, d'aiguiller sa politique de développement et d'acquisition, mais aussi les modalités de sa mise en valeur et de sa diffusion. Le processus de valorisation ne sera évidemment pas le même selon qu'il s'agit d'un centre de ressources scolaire ou universitaire, de la photothèque d'un organe de presse, d'une agence photographique, d'un musée ou du centre de documentation technique et scientifique d'une entreprise d'aéronautique, d'un centre médico-social, ou encore d'une institution à vocation financière, juridique ou immobilière....

Enfin, lorsqu'il fera l'analyse des capacités de son service et plus précisément du potentiel de son fonds, outre sa nature et sa pertinence, le responsable de service d'information devra également s'attacher à prendre en compte son volume, mais aussi ses capacités d'évolution (perspectives de développement, adaptation au NTIC...).

²¹ [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p. 46

²² Il va notamment s'agir de la fiabilité, l'exhaustivité, la sélectivité, la lisibilité et l'accessibilité des informations et des documents, cf. à ce propos *infra* la partie 2.1.2. LA DEMARCHE QUALITE : UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE, p.41

1.2.1 CONNAÎTRE SON ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL ET DOCUMENTAIRE²³

Le centre de documentation n'est pas une entité isolée, bien au contraire, son existence même et sa raison d'être sont intimement liées à son environnement. Il est par conséquent fondamental de connaître avec précision le fonctionnement et les contraintes imposées par celui-ci. Il s'agit là d'étudier la place occupée par le service d'information dans un cadre donné et d'avoir une vision d'ensemble du système dans lequel il évolue. Cette étude va passer par l'observation, la compréhension mais aussi l'analyse des relations entretenues par le centre de documentation avec son environnement fonctionnel, c'est à dire avec les différents acteurs qui contribuent à son fonctionnement : tutelles, hiérarchie, bailleurs de fond, fournisseurs, partenaires ou encore concurrents.

L'étude du contexte, nommée dans le langage marketing l'analyse externe, est moins simple qu'il n'y paraît et la vigilance est même de rigueur. Les alliances, les jeux de pouvoirs sont en effet plus ou moins formels, plus ou moins complexes et intriqués ; les influences sont elles plus ou moins directes et contraignantes.

Cette analyse va nécessiter d'aborder la conjoncture dans laquelle évolue le centre de documentation de façon globale mais aussi à des échelons plus particuliers tels que ses environnements structurels, institutionnels ou documentaires. Cette approche permettra d'une part de mesurer le rayonnement du service d'information et de le situer par rapport à ses différents partenaires, puis, d'autre part, d'évaluer les enjeux, les opportunités et les obstacles que ce contexte peut faire peser sur lui.

1.2.2 L'ENVIRONNEMENT STRUCTUREL ET INSTITUTIONNEL : *TUTELLES HIÉRARCHIQUES ET FINANCIÈRES*

L'existence et le devenir d'un service d'information sont étroitement liés à son environnement structurel et institutionnel, dans lequel plusieurs acteurs, ayant des rôles et parfois des intérêts antagonistes, entrent en jeu.

Il y a d'abord l'environnement direct et « naturel » du centre de ressources : c'est à dire son organisme de rattachement, la structure dans laquelle se trouve le fonds ou le centre de documentation, ou encore les diverses tutelles qui peuvent influencer sur son évolution. Ces relations sont généralement officielles et d'ordre hiérarchique bien sûr mais elles conditionnent également fortement l'identité du centre. Les négociations entreprises entre le centre de documentation et sa hiérarchie portent à la fois sur des questions matérielles : budget, moyens, effectifs mais aussi celles, plus intangibles, de l'image et de la mission. Le

²³ Cf. tableaux synthétisant les grilles d'analyse, annexe 3, p.154

service d'information apparaît en effet comme une extension de l'organisme auquel il appartient.

Les relations hiérarchiques officielles sont, pour la plupart, explicites et faciles à repérer grâce à la lecture de l'organigramme de la société.²⁴ Celui-ci apportera non seulement de précieux renseignements sur les rapports de force et les influences internes mais aussi, de façon plus implicite, sur l'importance donnée au centre de documentation, à son responsable et par conséquent sur la valeur accordée à l'information. La structure de l'organigramme peut être simple, pyramidale, et l'identification des acteurs dont dépend le service d'information aisée. Elle s'avère parfois beaucoup plus ardue. Dans certains cas les tutelles peuvent être multiples, au sein même de l'organisme de rattachement, impliquant de ce fait plusieurs niveaux de décision et donc de négociation. Il peut en effet y avoir, pour des raisons tantôt historiques, tantôt structurelles une tutelle fonctionnelle et une autre plus opérationnelle. Quelquefois les tutelles vont être imbriquées : le centre de documentation dépendra d'un service ou d'un département faisant lui-même partie d'une entité plus vaste. D'autrefois, enfin, dans le cas des centres de documentations organisés en réseau, ces derniers devront à la fois rendre des comptes à la tutelle officielle et hiérarchique dont ils dépendent mais aussi à l'organisation (organisme, structure, service, département, mission,...) régissant et fédérant le réseau.

L'observation va porter sur différents aspects de la relation entre le centre de documentation et sa hiérarchie ou ses tutelles :

- **l'objet des échanges** : Sur quoi portent les négociations ? Quel regard portent les responsables, les décideurs sur l'existence du centre de documentation, sur son utilité, sur son avenir ? Quelles missions et quels objectifs lui sont attribués ? Correspondent-ils réellement aux souhaits des usagers ? Quels budgets lui sont alloués ? Sont-ils suffisants ? Cherche-t-on à favoriser le développement du centre ?
- **la communication** : Quelles sont ses modalités ? Est-elle effective et efficace ? Est-t-elle favorisée ou défavorisée par des éléments tels que la proximité, la structure hiérarchique de l'organisme ? Quelle place est accordée au responsable du service d'information ? Est-il convié aux réunions importantes ? Participe-t-il aux comités de pilotage ? Dispose-t-il des informations capitales de l'entreprise ? Qu'en est-il de son équipe ? Est-elle active au sein de l'organisme ? Est-elle impliquée dans des activités transversales, des groupes de travail, des projets, menés au sein de l'entreprise ?

²⁴ Il s'agit là de la société, l'entreprise ou l'organisation au sens le plus large du terme.

- **les rapports de force** : Que représente l'information pour la hiérarchie ? Quelle est sa valeur et ses enjeux pour l'entreprise ? Quel est le degré d'autonomie et d'initiative du service d'information ?
- **l'environnement** : Quelle est la culture de l'entreprise en matière d'information, d'usage des NTIC ?

Hormis les rapports avec sa ou ses tutelles hiérarchiques, le centre de ressources peut également avoir à gérer d'autres relations, tout aussi importantes, qui sont celles tissées avec différents pourvoyeurs de fonds. Il peut s'agir d'organismes externes attribuant des subventions, de mécènes, etc. Les négociations avec ces bailleurs de fonds porteront bien évidemment sur l'aspect financier de leur relation mais pas seulement. La plupart du temps en effet, l'attribution de sommes d'argent sera liée de manière contractuelle ou non, à la mission du centre de documentation. Les questions à considérer seront donc, à quelques exceptions près, les mêmes que celles concernant la hiérarchie.

1.2.3 L'ENVIRONNEMENT DOCUMENTAIRE :

FOURNISSEURS, PARTENAIRES ET CONCURRENTS

Il s'agit là d'un deuxième réseau de relations ayant trait, de façon plus concrète, au fonctionnement du centre. Cet environnement de travail que l'on peut également qualifier d'environnement documentaire va lui aussi être pluriel.

Plusieurs acteurs, pouvant être regroupés en 3 grandes catégories, y interagissent :

- **les fournisseurs d'information** (papier ou électronique) : producteurs, éditeurs, gestionnaires d'abonnement (périodiques, bases de données,...), librairies et centres de diffusion, etc. L'observation des fournisseurs d'informations est, la plupart du temps, suffisante. Toutefois, dans certains cas, il peut être intéressant de l'étendre aux fournisseurs de matériel informatique, aux éditeurs de logiciels...
- **les partenaires** : d'autres services d'information ou d'autres pôles fédérés dans un réseau documentaire. Celui-ci peut être interne, c'est à dire faisant partie du même groupe ; ou externe, lorsqu'il s'agit de centres de ressources rattachés à d'autres tutelles mais avec lesquels le centre de documentation a des intérêts communs. Ce peut-être un domaine, une spécialisation, un public mais parfois cette collaboration, qui peut concerner le *Front* comme le *Back office*, est plus poussée : ressources communes, catalogue ou base de données partagés,... Le réseau est alors envisagé comme un outil de mutualisation des ressources et des expériences de chacun. Il est important de bien repérer les différents acteurs du réseau puis d'observer sa structure, les modalités et la nature des échanges bilatéraux entre les différents

partenaires, l'efficacité de la communication ou encore les rapports de force qui s'y exercent. Parfois le réseau n'existe pas encore, il semble alors intéressant d'étudier l'environnement documentaire du service d'information afin d'identifier d'éventuels partenaires.

- **les concurrents** : il ne s'agit pas d'une véritable concurrence, sauf peut-être dans le cas de services d'informations dont l'offre est payante. Ces éventuels concurrents sont en fait des partenaires potentiels ou d'autres services d'informations que l'on peut décider d'étudier car ils présentent des similitudes avec celui à (re)valoriser (domaine, fonds, organisation, etc). Leur étude va alors plutôt relever du benchmarking²⁵, c'est à dire de l'analyse comparative ou du partage d'expériences. En effet, il s'agira plutôt d'observer le fonctionnement de chacun, de façon distante ou au contraire en rencontrant les responsables. Cette démarche va permettre de tirer des enseignements susceptibles d'éclairer les choix concernant l'offre ou le positionnement du centre, mais aussi, plus largement toute la stratégie à mener.

L'étude de l'environnement documentaire du service d'information aura plusieurs objectifs mais le principal sera de dresser une cartographie du contexte professionnel dans lequel il évolue et de l'y situer. Le responsable qui désire valoriser son centre connaîtra ainsi sa place parmi l'ensemble des ressources disponibles et sera renseigné sur les opportunités ou les menaces pouvant servir ou desservir sa démarche : alliances, influences, rapports de force, offres, positionnements, etc.

L'analyse de l'existant ne doit négliger aucun de ces acteurs et s'attacher à comprendre les relations officielles et officieuses qu'ils entretiennent avec le centre de documentation. C'est en effet grâce à une vision claire et perspicace de l'environnement du centre de documentation que l'on pourra évaluer le poids et l'influence des différents protagonistes sur celui-ci. Connaître parfaitement son environnement, ses perceptions, ses enjeux et ses subtilités va permettre au responsable du service d'information d'orienter sa stratégie de (re)valorisation mais aussi de connaître la latitude dont il dispose vis-à-vis de ses différents partenaires.

Enfin, pour être vraiment complet et s'assurer de la pertinence des orientations qui vont être envisagées, il est souhaitable que cet état des lieux prenne également en compte la conjoncture globale dans laquelle évolue le service d'information (celle du secteur d'activité de l'entreprise, celle du milieu documentaire, celle de l'évolution des nouvelles technologies, etc), ceci à court comme à moyen terme.

²⁵ Cf. *infra* partie 2.1.4 LE BENCHMARKING : UNE ANALYSE COMPARATIVE, p.48

1.3 MIEUX PRENDRE EN COMPTE LES UTILISATEURS

L'analyse des utilisateurs est tout aussi cruciale que celle de l'environnement du centre. La nature même du fonds étant conditionnée par ses différents types d'usagers, le public doit en effet, être au cœur de toute réflexion concernant une politique documentaire et à *fortiori* la valorisation d'un centre de ressources ou d'un fonds. C'est d'ailleurs l'un des fondements du marketing documentaire. « *L'intérêt de l'analyse du public est bien plus de comprendre comment les individus « fonctionnent » avec l'information ou la culture, de façon personnelle et/ou professionnelle. Elle est foncièrement centrée sur les individus eux-mêmes, et non premièrement sur leurs rapports avec le service d'information. Dans l'analyse marketing, l'étude des attentes et des usages est intégrée comme un des éléments de la connaissance du public. Elle permet de mesurer l'écart entre les comportements individuels généraux des individus par rapport à l'information et à la culture, et leur point de vue sur le service d'information.* »²⁶

Les modalités de l'analyse du public vont être variées et les outils nombreux : observation, entretiens, questionnaires, etc.²⁷ Les enquêtes peuvent toutefois être divisées en trois grandes catégories : celles d'usage, de satisfaction et de besoins.

Les premières servent à mesurer et observer l'utilisation faite par le public du service d'information ; les secondes cherchent à recueillir l'opinion du public sur la qualité de l'offre documentaire et des services effectués ; les dernières, enfin tendent à comprendre le fonctionnement du public et son comportement vis-à-vis de l'information, ceci afin de définir ses besoins.

L'objectif principal de l'étude du public est de connaître ce dernier le plus précisément possible, de façon à pouvoir le « cibler » et lui proposer une offre adéquate, pertinente et, le cas échéant, personnalisée. Cette analyse, sera qualitative et quantitative, et va passer par la prise en compte de plusieurs critères.

1.3.1 L'ANALYSE QUALITATIVE²⁸

L'analyse qualitative vise à cerner les usagers du centre et va s'attacher à observer leurs différentes caractéristiques.

- **Les caractéristiques sociologiques** : il va s'agir d'étudier les critères identitaires et sociodémographiques des usagers (identité, profession, dans le cas d'un public interne : service ou département, fonction) mais aussi, selon le contexte, leur culture personnelle ou professionnelle (niveau de formation, organisation et

²⁶ [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p. 42

²⁷ Cf. *infra* partie 2.2 UTILISATION CROISÉE OU NON D'OUTILS VARIÉS, p.54

²⁸ Cf. tableaux synthétisant les grilles d'analyse, annexe 4, p.157.

modalités de leurs activités, rythmes et contraintes de travail). Les caractéristiques sociologiques vont permettre d'avoir un aperçu des différents types d'usagers fréquentant le centre, puis, dans un deuxième temps, de les diviser en grandes catégories, des segments.

- **Les caractéristiques comportementales** : l'analyse va porter sur les pratiques documentaires des usagers, qu'elles soient personnelles (comportement adopté pour rechercher ou traiter des informations ; degré d'autonomie ou d'habileté face aux nouvelles technologies et aux outils d'accès aux documents...) ou qu'elles concernent plus généralement leur usage du centre de documentation (produits et services les plus utilisés ; degré de connaissance de l'offre proposée ; fréquence et moment de la recherche auxquels le service ou les professionnels de l'information sont sollicités et types de relations entretenues avec ces derniers ; typologies des documents ou des conseils recherchés ainsi que la valeur et la fiabilité qui leur est accordée...). Il est également utile de mesurer les attentes du public en matière de qualité de service ; de conditions d'accès aux ressources ; d'écoute et de conseils du personnel...). L'observation du comportement des utilisateurs va apporter des renseignements sur leurs attentes et leurs besoins, que ceux-ci soient réels ou supposés, exprimés ou non.
- **Les caractéristiques informationnelles** : leur étude va consister à repérer et à déduire pour chacun des groupes de public, les documents qui sont nécessaires et pertinents (nature et provenance des informations ; thèmes ; supports ; informations préférées brutes ou retravaillées, niveau d'élaboration souhaité ; fréquence, fraîcheur et mise à jour ; exhaustivité ou sélection,...) mais aussi de constater l'emploi qui en est fait (conditions d'usage et finalités -opérationnelles ? décisionnelles ?- de leur utilisation...). Ces indications vont servir à affiner les besoins des usagers en matière d'information mais aussi à déterminer la valeur qu'ils accordent à celle-ci et la manière dont ils l'intègrent à leur activité.

1.3.2 L'ANALYSE QUANTITATIVE²⁹

Elle est complémentaire de la précédente et va s'intéresser aux volumes, aux proportions, aux chiffres de fréquentation, à ceux du recours aux services, aux outils et aux équipements proposés par le centre de documentation, mais va aussi, par extension donner une image de son rayonnement.

²⁹ Cf. tableaux synthétisant les grilles d'analyse, annexe 5, p 161

Cette analyse va porter en premier lieu sur le public ayant recours de manière effective aux prestations proposées par le centre. Elle va alors être basée sur des données déjà consignées (nombre d'entrées, de prêts, traces des questions posées, des recherches effectuées, fiches de renseignements des visiteurs, etc). Il est également intéressant d'étudier, afin d'élargir les perspectives, les utilisateurs potentiels -qui connaissent l'existence du service d'information mais ne le fréquentent pas- et les « non-utilisateurs relatifs » -ceux qui ne le connaissent pas mais correspondent à l'offre fournie.

Afin d'exploiter au mieux les données brutes pour en tirer des conclusions, le public va être segmenté. Cette méthode est surtout utilisée dans le cas de grosses structures ayant des catégories d'usagers hétérogènes, elle sera en effet moins pertinente dans le cas de centres de documentation plus confidentiels ou s'adressant plus spécifiquement à un service ou un département de leur organisme de rattachement. La segmentation va consister « *à identifier des associations cohérentes de critères, récurrentes chez un nombre significatif d'individus, permettant de dresser un portrait de l'utilisateur type dans ce profil.* »³⁰ Ces critères peuvent reprendre ceux des services ou des groupes d'utilisateurs existants au sein de l'entreprise, être d'ordre sociologiques s'ils sont suffisamment discriminants, ou encore être choisis en fonction des différentes pratiques documentaires. Les profils d'utilisateurs pourront ensuite être combinés et affinés au moyen de critères supplémentaires se rapportant aux besoins, aux comportements, etc.

Les groupes d'usagers ainsi composés vont constituer des « cibles » qui seront utilisées comme éléments de référence dans le processus de (re)valorisation et en particulier dans les phases de (re)définition ou tout au moins de réflexion concernant le positionnement du service d'information et son offre.

Toutes ces données recueillies par le biais des analyses qualitative et quantitative du public vont devoir par la suite être hiérarchisées et mises en perspectives (par exemple segments/besoins) afin d'apporter le plus d'informations possibles sur les utilisateurs du centre de documentation : leurs identités, leurs provenances et leurs cultures (personnelle et professionnelle), leurs pratiques documentaires, leurs besoins, leurs attentes, etc). Ce sont autant de précisions et de corrélations sur lesquelles pourra ensuite s'appuyer le responsable du centre de documentation pour concevoir sa stratégie de développement et de valorisation.

³⁰[3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p. 56

1.4 DRESSER UN BILAN, DÉTERMINER UN PÉRIMÈTRE D'ACTION ET ÉCHAFAUDER UNE STRATÉGIE

Les différents résultats obtenus, une fois synthétisés, vont donner au responsable du service une vision globale de la situation mais aussi lui apporter plusieurs éléments pour mener à bien sa démarche.

Cette phase d'observation et de questionnement, durant laquelle tous les paramètres à prendre en compte vont être croisés et confrontés, va en effet permettre au professionnel de l'information :

- **de dresser un premier bilan** et de saisir les contextes internes et externes dans lesquels la démarche de (re)valorisation a été engagée.
- **de mesurer la qualité de son offre** et de vérifier si elle est satisfaisante.
- **de dégager les atouts et les faiblesses** sur lesquels il pourra s'appuyer par la suite. Cela va consister, d'une part, à repérer d'éventuels dysfonctionnements pouvant être lourds de conséquence pour le centre, les écueils à corriger, les lacunes à combler ou plus simplement les quelques points à revoir afin d'améliorer la situation ; et, d'autre part, à mettre en exergue les avantages du service pouvant être exploités.
- **de définir le périmètre d'action**, de délimiter les contours de son objet.
- **de déterminer les objectifs à atteindre**, la qualité visée et les priorités sur lesquelles vont se concentrer les efforts.
- **d'orienter la stratégie et la réflexion à mener** et l'analyse sera, en l'occurrence, un outil d'aide à la prise de décision.

L'état des lieux apparaît donc comme fondamental et sa réalisation, même si elle peut sembler chronophage, fastidieuse ou encore coûteuse, n'est pas à omettre ou à négliger. Ceci d'autant plus qu'elle sera à la base de toute la réflexion stratégique et des solutions envisagées.

Pour mener à bien sa démarche le professionnel de l'information va disposer de plusieurs méthodes sur lesquelles s'appuyer : analyse de la valeur, marketing documentaire, benchmarking, démarche qualité ou encore reengineering.

Ces méthodes, leurs concepts et leurs outils sont détaillés dans la sous-partie : *2. ANALYSER POUR VALORISER : CONCEPTS ET MÉTHODES*.³¹

Quelques pistes à envisager et quelques premiers éléments de solution seront ensuite abordés dans la partie *3. PRÉCONISER POUR VALORISER : QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION*.³²

³¹ p.39
³² p.60

2 ANALYSER POUR VALORISER : *CONCEPTS ET MÉTHODES*

2.1 DIFFÉRENTES MÉTHODES ET FINALITÉS

Pour arriver à ses fins, ou tout au moins le guider dans cette phase d'introspection et de prospective, puis d'identification des besoins et enfin de réflexion sur les actions à mettre en œuvre et leur suivi, le responsable du centre de documentation va pouvoir recourir à une ou parfois à plusieurs méthodes complémentaires. Cette possibilité va lui permettre de trouver la solution lui convenant le mieux et la plus adaptée au cas de figure qu'il a à traiter, mais aussi à ses compétences, à ses moyens et à son environnement.

Un panorama rapide de ces différentes méthodes va tenter ici d'en définir les concepts et d'en présenter les grands principes.

2.1.1 LE MARKETING DOCUMENTAIRE³³ : *LE PUBLIC AU CENTRE DE LA RÉFLEXION*

2.1.1.1 CONCEPT

Il s'agit d'appliquer aux services d'informations les préceptes du marketing traditionnel dont le but est de « *déterminer les besoins et les valeurs d'un marché cible et adapter l'organisation pour satisfaire ces besoins de façon plus totale et plus efficace que les concurrents* »³⁴ Cette méthode, qui place l'utilisateur au cœur du raisonnement, semble en effet particulièrement appropriée aux centres de ressources dont l'une des priorités -si ce n'est la principale- est la satisfaction de l'utilisateur. Le marketing documentaire va comprendre plusieurs phases visant à analyser puis à développer une stratégie.

2.1.1.2 MÉTHODE

2.1.1.2.1 ANALYSER POUR DIAGNOSTIQUER³⁵

Cette phase d'analyse et de description va s'effectuer en quatre temps et porter sur trois aspects complémentaires :

³³ Cf. la sélection d'ouvrages suivante pour approfondir la question : [2] MUET Florence ; [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel ; [5] SUTTER Eric.

³⁴ Cf. [5] SUTTER Eric, p. 27

³⁵ Cf. grilles d'analyse, annexes 1 à 5, p. 147-161 et schéma récapitulatif, annexe 6 et 7, p.164-166

- **L'analyse interne** qui va étudier le centre de documentation, son fonctionnement et son organisation, sa politique managériale et documentaire, mais aussi ses moyens humains, matériels, documentaires (son fonds et son offre), techniques et financiers.
- **L'analyse externe** qui va porter sur le contexte dans lequel le service d'information évolue : son environnement institutionnel et structurel (hiérarchie, bailleurs de fonds), son environnement professionnel et documentaire (fournisseurs, partenaires et concurrents).
- **L'analyse de la demande** c'est à dire du public, des ses caractéristiques sociologiques et comportementales, de ses pratiques informationnelles et bien sûr de ses attentes et de ses besoins. Les données concernant le public vont ensuite être synthétisées puis réorganisées en segments, c'est à dire en groupes homogènes de « public cible ».
- **La phase de diagnostic** : les informations recueillies durant cette première phase d'analyse de l'existant sont capitales. Elles vont permettre au responsable du service d'information d'avoir une vision globale du contexte, de connaître ses limites mais aussi et surtout ses forces et ses faiblesses ainsi que les segments de public à contenter. Durant cette étape le professionnel de l'information va également mettre en perspective tous les résultats obtenus afin de déterminer les objectifs à atteindre et de les confronter avec la situation existante, puis de les classer par priorités. Ces objectifs vont correspondre aux besoins, exprimés ou implicites, des usagers mais aussi à la mission impartie au centre de documentation.

2.1.1.2.2 RECHERCHER DES SOLUTIONS ET RÉFLÉCHIR À UNE STRATÉGIE

Il va cette fois s'agir d'envisager les solutions puis, d'élaborer une stratégie et d'échafauder un plan d'action pour les mettre en œuvre. La réflexion menée va prendre en compte tous les paramètres retenus par l'analyse et les problèmes mis au jour par le diagnostic. Cette phase va viser à pallier les dysfonctionnements pour satisfaire les objectifs préalablement définis, et *a minima* les objectifs dits « critiques ».

- **Gestion de la stratégie.** Lorsque les circonstances n'exigent pas de remise en cause brutale du centre de documentation et de son organisation, cette stratégie va pouvoir être gérée de façon analytique, c'est-à-dire sans rupture brutale dans l'organisation du service et sur une échéance plus longue. Cela va consister à améliorer en traitant progressivement les différents points à revoir. Dans les cas plus difficiles, où un simple développement du centre et de son offre ne sont pas

suffisants, le responsable va devoir envisager une remise en cause plus profonde et limitée dans le temps. La stratégie sera cette fois gérée en « mode projet » sous l'égide d'un groupe décisionnel comprenant des représentants de chacun des acteurs concernés.

- **Plan d'action.** Les préconisations et les solutions adoptées vont généralement passer par :
 - *le repositionnement du centre et la redéfinition de son offre* par rapport à son public, sa mission : l'offre doit correspondre aux attentes et aux besoins du public et aux enjeux de sa mission. C'est une phase de traduction fonctionnelle des besoins.
 - *la planification et la mise en œuvre des moyens humains, matériels et financiers* pour y parvenir : phase d'élaboration du cahier des charges, d'évaluation des coûts, de la recherche de fonds, etc.
 - *la communication sur la nouvelle offre* proposée auprès de l'équipe et l'organisation de sa diffusion vers le public concerné. Ce dernier point va relever du « marketing-mix » qui « *est censé être la meilleure combinaison possible pour atteindre la clientèle visée et optimiser la diffusion, ceci pour chacun des produits ou services retenus. Les éléments traditionnels du mix sont : le produit, le prix, la distribution et la communication* »³⁶. La communication va également viser les tutelles et les bailleurs de fonds et va cette fois emprunter au « double-mix », qui vient doubler le « marketing-mix » pour en constituer une traduction financière.
 - *la mise en place de mesures de suivi* : dispositifs de contrôle de l'écart entre les objectifs à atteindre et leur réalisation effective, mise en place d'une stratégie de veille pour observer l'évolution de la conjoncture et de l'environnement du service...

2.1.2 LA DÉMARCHE QUALITÉ³⁷ : *UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE*

2.1.2.1 CONCEPT

2.1.2.1.1 UN CADRE NORMATIF

La démarche qualité est un concept normalisé basé sur tout un arsenal de normes internationales, et notamment la série des normes ISO 9000³⁸, qui propose une méthodologie portant sur le management et l'assurance de la qualité.³⁹

³⁶ Cf. [5] SUTTER Eric, p. 123

³⁷ Cf. la sélection d'ouvrages suivante pour approfondir la question : [6] MICHEL Jean ; [7] SUTTER Eric ; [8] Dossier « *Démarche qualité* ». ; [9] ADBS ; [10] ADBS ; [11] SUTTER Eric

³⁸ Cf. Normes [17]

- La norme NF EN ISO 9000 détaille les principaux critères des systèmes de management de la qualité et en précise la terminologie.
- La norme NF EN ISO 9001 concerne l'efficacité du système de management de la qualité dans la satisfaction des clients. Elle définit entre autres les exigences attendues pour le système de management de la qualité d'un organisme, que ce soit en interne ou bien en vue d'une certification ou de l'élaboration d'un contrat.
- La norme NF EN ISO 9004⁴⁰ présente les grands principes de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et les répercussions économiques qu'il peut avoir au sein des organismes. Elle aborde également les questions du suivi et de l'amélioration.
- Hormis cette série, qui est actuellement en cours de révision suite à une décision d'octobre 2003⁴¹, il existe plusieurs fascicules de documentation et recueils d'information ayant trait au sujet.⁴²

2.1.2.1.2 UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE

La démarche qualité va généralement résulter du constat de dysfonctionnements ou d'anomalies venant compromettre la qualité d'un produit, d'une prestation mais aussi plus largement d'un service d'information et par extension celle de l'organisme auquel il appartient. Elle va alors chercher à améliorer leur qualité c'est à dire optimiser leur capacité « à satisfaire les besoins exprimés ou implicites des utilisateurs »⁴³.

Pour ce faire la démarche qualité va aborder la situation de manière globale et elle va notamment s'appuyer sur la maîtrise des processus et des coûts de production ainsi que sur la prise en compte de l'utilisateur, cet « *impondérable qui conditionne la qualité* ».⁴⁴

Ainsi, « *Contribuer à la satisfaction des usagers, c'est un état d'esprit, c'est bien faire son travail, en respectant les règles retenues, en exécutant dans les délais impartis, en réalisant à un coût acceptable (en temps passé), mais c'est surtout travailler de façon intégrée à l'ensemble (articulée avec l'activité des autres personnes ou des autres unités) et de façon cohérente avec la politique fixée par la direction et les « promesses » faites aux usagers à travers la communication et, enfin, c'est avoir une orientation « service ». L'ensemble des*

³⁹ L'organisation internationale de normalisation (l'ISO) a initié dès 1979, avec la création du comité 176, une réflexion sur les normes de management et d'assurance de la qualité.

⁴⁰ Les normes NF EN ISO 9001 et 9004 sont complémentaires mais peuvent également être utilisées de façon distincte.

⁴¹ Cf. le recueil publié par l'AFNOR à ce sujet. 3219511. Février 2008. ISO 9001:2008 - Anticiper et comprendre, 2008. [14]

⁴² Cf. [14], [15], [16],

⁴³ Extrait de la norme NF X 50-120, citée par Eric SUTTER [11], p. 20

tâches individuelles doit conduire à un résultat global satisfaisant pour l'utilisateur. C'est faire le « juste nécessaire » par rapport à un référentiel et non faire de la « sur-qualité », c'est-à-dire viser une qualité absolue et théorique »⁴⁵

2.1.2.2 MÉTHODE

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

- **Analyser la situation et le contexte** : pour bien mesurer les enjeux de sa démarche mais aussi ceux de son service d'information, et surtout pour définir les critères et la qualité attendue, le responsable devra avant toute chose procéder à une analyse de l'existant, c'est à dire du contexte interne (l'étude du service d'information à proprement parler : fonctionnement, moyens, offre, etc.) et de l'environnement direct et indirect du centre (la conjoncture globale : hiérarchie, bailleurs de fonds, fournisseurs, partenaires et concurrents, etc.) mais aussi de son public (évaluation de ses besoins). Dès lors, il aura en main les clés pour délimiter l'objet et le périmètre de son action et procéder à l'étape suivante.
- **Définir et mesurer la qualité** : il va tout d'abord s'agir de définir ce qu'est la qualité pour un service de documentation et celle attendue par les utilisateurs du centre concerné, puis, dans un deuxième temps d'évaluer la « non-qualité », c'est à dire « *l'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue* »⁴⁶. A terme cette « non-qualité » peut avoir des conséquences extrêmement négatives et préjudiciables pour le service d'information et son avenir : baisse de la fréquentation, restrictions budgétaires, etc. Cette étape va devoir répondre à plusieurs questions : Qu'est-ce que la qualité en documentation et comment la définir à l'heure actuelle? Quel est le niveau d'exigence des usagers du centre en matière de qualité ? Quels paramètres peuvent être pris en compte pour mesurer celle-ci ?... « *En documentation, comme dans l'entreprise industrielle, la qualité ne signifie pas luxe de prestation ou d'équipement, mais fournir la bonne information à la bonne personne au bon moment, et au juste coût pour les 2 partenaires* »⁴⁷.

La qualité en documentation est d'autant plus importante qu'elle est aujourd'hui intimement liée aux rôles endossés depuis plusieurs années par les professionnels de la documentation. En effet, comme les nouvelles fonctions documentaires, la

⁴⁴ Cf. [8] contribution de Anne MAYERE et de Florence MUET. *La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information : Conception et spécificités.*

⁴⁵ Cf. [8] contribution d'Eric SUTTER. *La démarche qualité en bibliothèque : Questions-réponses*

⁴⁶ Cf. [11] SUTTER Eric, p.140

notion de qualité a été remise sur le devant de la scène par l'abondance de l'information et l'avènement des NTIC.⁴⁸

Les critères utiles pour mesurer la qualité d'un centre de ressources ou d'un fonds documentaires vont notamment être :

*« -la fiabilité, l'exhaustivité, la sélectivité, l'intelligibilité et l'accessibilité des informations qu'il contient,
-la maniabilité, la lisibilité, la traçabilité, la pérennité, la spécificité des documents,
-la pertinence, l'évolutivité, la prédictivité, la sécurité, la disponibilité du fonds lui-même ».*⁴⁹

L'observation va donc porter sur la satisfaction de ces critères et, le cas échéant, sur l'écart qui fait défaut pour y parvenir. Ce sont ensuite les processus de réalisation des services et des produits documentaires qui vont être étudiés de près afin d'en repérer les écueils éventuels.

- **Établir un diagnostic** : ces deux premières phases d'analyse sont essentielles, elles vont viser à prendre conscience du contexte global et des éléments pouvant venir compliquer et compromettre la qualité de l'offre du service d'information : une quantité importante et une évolutivité rapide des ressources à gérer ; une grande variété des supports à traiter ; un public nombreux et hétérogène à servir ; un environnement complexe auquel s'adapter, un service au personnel débordé ou pire démotivé, etc. Les cas de figure peuvent être aussi nombreux que les centres de documentation.
- **Améliorer et optimiser** : Une fois les dysfonctionnements et leurs causes repérés, il faudra chercher à les corriger. La démarche qualité va également prendre en compte les aspects économiques de la question et nécessiter une bonne connaissance des coûts engendrés, que ce soit par les problèmes de non-qualité, ou par les actions et les investissements entrepris pour y remédier. Cela va passer par un ensemble de « mesures organisationnelles que l'on va mettre en œuvre pour faire en sorte que les produits et services que nous réalisons satisfassent l'objectif de qualité qu'on s'est fixé : c'est un ensemble de méthodes et d'outils que l'on va utiliser pour faire la chasse aux défauts et aux coûts inutiles et ce, de façon durable. »⁵⁰ Cette phase va consister à proposer une analyse fonctionnelle de la situation, à réfléchir aux solutions et aux implications que cela va engendrer en

⁴⁷ Cf. [9] ADBS, p. 4

⁴⁸ Cf. [30] CHAUMIER Jacques, SUTTER Éric

⁴⁹ Cf. [22] PINTÉA Jean. p. 24

⁵⁰ Cf. [11] SUTTER Eric, p.111

terme de charge de travail, de planning, de moyens requis puis à l'élaboration d'un cahier des charges.

- **Instaurer un dispositif de suivi et d'évaluation :** qui va permettre au responsable du centre de documentation de poursuivre sa recherche de qualité dans la continuité que ce soit dans la gestion de son service, dans la maîtrise des processus de production mais aussi lors de la mise en place de nouveaux produits ou services. Afin de conserver et d'optimiser cette qualité dans la durée, il pourra notamment recourir aux indicateurs et aux tableaux de bords qui seront de véritables outils d'aide à la décision.⁵¹

2.1.3 L'ANALYSE DE LA VALEUR⁵² : *UNE TRADUCTION FONCTIONNELLE DES BESOINS*

2.1.3.1 CONCEPT

Tout comme la démarche qualité dont elle est proche par certains aspects, l'analyse de la valeur, AV ou AVID quand elle est appliquée au domaine de l'information et de la documentation⁵³, est définie par un cadre normatif et en particulier la norme X 50-150.⁵⁴ Il s'agit d'une « *méthode de compétitivité, organisée et créative, visant la satisfaction complète du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle et économique* »⁵⁵, son but est d'augmenter la valeur d'un produit ou d'un service existant ou pouvant être potentiellement créé. Elle va viser la valorisation de l'offre documentaire et donc de manière indirecte, celle du service d'information. Elle va être à la fois un outil d'aide à la reconception et à l'innovation qui va être indiqué «*dans le domaine de l'information et de la documentation, dès lors qu'un organisme en ressent le besoin, pour réduire le coût de ses produits, pour améliorer leur qualité, pour innover, pour faire face à des contraintes difficiles ou encore assainir des situations complexes.* »⁵⁶

Cette méthode, qui va d'abord envisager les problématiques en terme de finalités et non de solutions va avoir l'avantage d'ouvrir l'éventail des possibles. Elle sera également utile pour parvenir à maîtriser les coûts de production, ce qui peut être appréciable dans un milieu où

⁵¹ Cf. *infra* partie 2.2 UTILISATION CROISÉE OU NON D'OUTILS VARIÉS, p.54

⁵² Cf la sélection d'ouvrages suivante pour approfondir la question [6] MICHEL Jean ; [9] ADBS ; [10] ADBS ; [12] MICHEL Jean, SUTTER Eric ; [13] MICHEL Jean, SUTTER Eric.

⁵³ L'analyse de la valeur qui provient du monde de l'entreprise, a été appliquée à l'information-documentation dès les années 80.

⁵⁴ Cf. à ce sujet ouvrage de l'AFNOR. [18] AFNOR.

⁵⁵ Cf Norme française (NF X50-150 août 1990) sur l'analyse de la valeur, citée par Jean MICHEL et Eric SUTTER, [13] p. 11

⁵⁶ [13] MICHEL Jean, SUTTER Eric, p.18

cette question est souvent sensible. Il est toutefois à noter que sa mise en œuvre, qui nécessite les conseils d'un consultant spécialisé, risque d'être relativement coûteuse.

Enfin, pour en optimiser les résultats, l'analyse de la valeur va souvent être accompagnée d'une politique de management par la valeur. Ce dernier va en effet chercher « *à motiver les individus, à développer les compétences et à promouvoir les synergies et l'innovation, avec pour objectif de maximiser la performance globale d'un organisme.* »⁵⁷, autant d'atouts et de facteurs supplémentaires de réussite.

2.1.3.2 MÉTHODE

Comme son nom l'indique, l'AVID va s'intéresser à la valeur d'un produit ou d'un service et plus précisément au rapport entre le service rendu -ou le produit réalisé-, l'obtention de la satisfaction du besoin et le coût engendré. Il s'agit autrement dit d'évaluer les fonctionnalités souhaitées, les attentes des utilisateurs et le budget qu'elles nécessitent. L'approche va être systémique : l'analyse de la valeur va chercher à identifier, rationaliser et maîtriser la chaîne de production et plus particulièrement les mécanismes et les écueils à l'origine de surcoûts et de dysfonctionnements. En les corrigeant, elle va contribuer à instaurer un nouvel équilibre entre ces différents éléments et créer de la valeur ajoutée aux yeux du public ou des tutelles.

Cette méthode, menée par une équipe projet généralement pluridisciplinaire, peut être divisée en 7 grandes phases⁵⁸ :

- **Délimitation du périmètre et des orientations de l'action à mener** : il s'agit de réfléchir au cadre de l'étude, aux causes qui l'ont déclenchée, à l'objet à laquelle elle va s'appliquer, à la faisabilité et à la pertinence du projet, à ses enjeux mais aussi aux opportunités et aux risques représentés.
- **Recherche et collecte d'informations** : cette phase va consister à rassembler la documentation technique, concurrentielle ou encore économique, se rapportant au produit ou au service concerné. Une étude de marché va également être menée afin de connaître l'état du marché mais aussi de bien appréhender les besoins du public et le positionnement de l'offre qu'ils vont impliquer. Un premier bilan des données du problème va ainsi pouvoir être dressé.
- **Analyse de l'existant et diagnostic** : Dans le cas de produits ou de services déjà existants, ce sera le moment de l'état des lieux puis du diagnostic.

⁵⁷ Cf. [18] AFNOR, p. 36

⁵⁸ Cf les ouvrages suivants : [12] MICHEL Jean, SUTTER Eric et [18] AFNOR p. 57-61

L'analyse va elle-même comporter plusieurs pans :

-*l'étude des fonctions et plus précisément celles des fonctions de service* -qui correspondent aux actions attendues pour répondre aux besoins des utilisateurs ou aux contraintes environnementales⁵⁹- et celles des fonctions techniques ou fonctions de conception -qui contribuent à la réalisation des précédentes. Cela consiste « à recenser, caractériser, ordonner, hiérarchiser et valoriser les diverses fonctions. »⁶⁰

-*l'étude des produits* revient à les décrire et estimer leur valeur, c'est à dire mesurer la relation entre leur réalisation et la dépense engagée -notamment en salaires et fournitures d'informations. Le but va être de déterminer la valeur de chacune des fonctions.⁶¹

-*l'étude des circuits d'information* au sein de l'organisme et le rôle confié au centre de documentation (lieu de centralisation, de sociabilisation, etc).

Ces observations seront ensuite mises en perspective afin de mettre en évidence les forces et les faiblesses dont le groupe projet devra tenir compte.

Dans le cas d'une démarche visant à la conception et à l'innovation de produits ou de prestations ce sont l'environnement, les besoins et les fonctions qui vont être examinés afin qu'un cahier des charges fonctionnel puisse être élaboré.

- **Recherche et ébauche de solutions** : l'approche va être fonctionnelle, c'est à dire que la question va être abordée du point de vue des finalités avant d'être concrétisée par des solutions. Celles-ci vont être imaginées, détaillées et chiffrées (budget et moyens humains et techniques) puis analysées avec un regard critique permettant de les hiérarchiser.
- **Construction et évaluation des solutions** : vérification de leur cohérence et évaluation de leur performances. Trois critères vont être plus particulièrement pris en compte : les aspects qualitatifs, économiques et les risques encourus.
- **Choix d'une proposition** : l'étape précédente va permettre d'effectuer une première sélection de *scenarii*, accompagnés de recommandations, puis de la

⁵⁹ Elles peuvent être classées en fonctions d'usage (besoins quantitativement appréciables) ou d'estime (besoins quantitativement appréciables) ou bien principales, complémentaires ou contraintes (exigées par une loi, une norme ou la direction de l'entreprise).

⁶⁰ Cf NF EN 1325-1 : 1996. *Vocabulaire du management de la valeur, de l'analyse de la valeur et de l'analyse fonctionnelle. Partie 1 analyse de la valeur et analyse fonctionnelle.* (X50-150-1).

⁶¹ Cf. exemple de tableau servant à évaluer les coûts des différentes fonctions, annexe 8, p. 168 et [35] Bernard CHEVALIER, Dominique DORÉ, Eric SUTTER.

soumettre au commanditaire pour qu'il valide une des alternatives. Sa réalisation va ensuite pouvoir être planifiée et organisée, puis le projet enfin lancé.

- **Suivi de la mise en œuvre** : elle est effectuée par des services opérationnels et supervisée par l'équipe projet qui va notamment s'assurer que les résultats obtenus correspondent à ceux espérés.

Contrairement aux méthodes précédentes le recours à l'analyse de la valeur peut être envisagé à plus long terme.

2.1.4 LE BENCHMARKING : *UNE ANALYSE COMPARATIVE*⁶²

2.1.4.1 CONCEPT

Le benchmarking va pouvoir être utilisé seul ou bien de façon épisodique dans le cadre de démarches précédemment évoquées comme l'analyse du contexte. Le benchmarking est en effet basé sur l'étude des concurrents et/ou des partenaires, leur mode de fonctionnement, leur offre, leur système d'information, etc. Cette méthode va consister à observer, selon des critères choisis en fonction de la problématique à résoudre, ce que font les autres pour en tirer les enseignements nécessaires à sa propre optimisation. Ainsi cette analyse peut se situer à différents niveaux et ne concerner qu'un produit, l'utilisation d'un logiciel ou alors l'ensemble du service. La démarche suivie pourra elle aussi être variable : veille, enquête, repérage puis entretiens et visites auprès des intéressés.

Il est à noter que le benchmarking peut également être employé au sein du service d'information pour comparer les différents modes de diffusion ou les différents supports d'un même produit ; faire une sélection parmi plusieurs sources d'information, etc.

2.1.4.2 MÉTHODE⁶³

Le benchmarking comprend plusieurs étapes pouvant être regroupées en cinq grandes catégories.

- **Connaître son fonctionnement** afin de prendre conscience des problèmes et des points à revoir.
- **Définir la cible de l'étude**, repérer et sélectionner les concurrents et les partenaires, de natures très diverses, qui vont être observés. Il ne va pas s'agir de concurrents au sens traditionnel où on l'entend mais plutôt des services

⁶² Cf. la sélection d'ouvrages suivante pour approfondir la question : **[19]** SUTTER, Eric ; **[20]** CAMP Robert.

⁶³ Cf tableau récapitulatif des différentes étapes, annexe 9, p.170

d'information présentant des similitudes avec celui à traiter : un mode de fonctionnement équivalent, une même tutelle, un même public, un domaine de spécialisation ou un secteur d'activité proche, une gamme de produits et de services ou un logiciel correspondants à ceux que l'on envisage, etc. Les partenaires pourront également être les autres membres d'un réseau documentaire. C'est également à ce moment là que seront déterminés, en fonction des dysfonctionnements auxquels il faut remédier, les critères à prendre en compte.

- **Observer, partager les expériences** : cette phase va être celle de l'observation directe ou indirecte des concurrents : quelles sont les clés de leur réussite ou au contraire, les failles de leur système ? Cette étape va passer par la simple veille des concurrents faite à distance, comme par la prise de contact direct et la recherche de la personne idoine avec qui communiquer et éventuellement s'entretenir ou organiser une visite. Les enjeux étant rarement commerciaux dans les domaines de l'information et de la documentation, les professionnels concernés se montrent relativement ouverts à ce type de procédés et aux partages de leurs expériences.
- **En tirer les leçons.** Le benchmarking va donc viser à apprendre des autres pour s'améliorer. Une fois l'analyse comparative effectuée le responsable pourra en tirer des conclusions qui lui permettront de fixer les objectifs à atteindre et débiter sa réflexion.
- **Élaborer des solutions** en tentant d'appliquer les idées ou les méthodes vues chez les concurrents et paraissant les plus judicieuses ou fonctionner le mieux. Celles-ci seront ensuite soigneusement programmées puis mises en œuvre et accompagnées d'un dispositif de suivi.

2.1.5 LE REPOSITIONNEMENT OU REENGINEERING : *UNE VISION SYSTÉMIQUE*

2.1.5.1 CONCEPT

Le reengineering poursuit les mêmes objectifs que les autres méthodes ; il va néanmoins davantage se concentrer sur les processus et les systèmes opérationnels pour les remettre en cause de façon plus profonde. En outre, les résultats du reengineering seront obtenus plus rapidement et plus ostensiblement qu'avec les autres méthodes. Cette méthode, qui va se traduire par un repositionnement du système d'information, est surtout indiquée dans les cas difficiles où il apparaît nécessaire de repenser les objectifs. Enfin, elle se distingue des

précédentes par son approche systémique et transverse de la question.⁶⁴ Ce type de démarche est en effet fondé sur une modélisation et une vision d'ensemble des systèmes d'information et sur la façon dont les différents éléments les composant interagissent.

2.1.5.2 MÉTHODE⁶⁵

2.1.5.2.1 ANALYSER L'EXISTANT

Cette méthode se base essentiellement sur une analyse de l'existant concentrée sur l'observation de plusieurs éléments :

- **Les modes de fonctionnement documentaires**, utilisés conjointement et qui peuvent être :
 - *séquentiels* : c'est à dire relatif aux états successifs des documents ainsi qu'à leur sécurité et à leur traçabilité.
 - *parallèles* : visant le contrôle des outils et des coûts nécessaires
 - *simultanés* : lorsqu'ils ont trait à la concertation des hommes et à la gestion rapide des informations.
- **Les différents systèmes documentaires**, qui sont constitués de processus et d'actions spécifiques devant être déterminés puis hiérarchisés :
 - *le système de production documentaire* qui constitue l'ensemble organisé de ressources, d'outils mais aussi de règles et de procédures intervenant dans la conception et l'élaboration de documents allant de la saisie des données à l'impression ou l'édition des documents finaux. Il s'agit notamment des processus de création, de constitution ou d'acquisition ;
 - *le système de gestion documentaire* qui comprend l'ensemble des opérations de gestion des documents, c'est à dire les processus d'identification et de description, d'indexation et de classement, de stockage et de conservation ;
 - *le système d'exploitation documentaire* qui concerne la diffusion des documents et leurs modalités de mise à disposition auprès des utilisateurs. Ce sont les processus de recherche documentaire, de diffusion et de consultation, de prêts, etc.,
 - *le système d'évolution documentaire* qui vise à maîtriser les différents traitements que peuvent subir les documents et notamment les processus liés aux problématiques de conversion (supports, format, ...), de modification (contenu, mise à jour,...), aux modalités d'exploitation (archivage) et d'accessibilité des documents (stockage).

⁶⁴ Le reengineering va en effet procéder de l'analyse systémique. Pour plus d'information sur cette notion Cf. L'ouvrage de Christiane VOLANT [21]

⁶⁵ Cf. méthode préconisée par Jean PINTÉA [22]

- **Le contexte général et environnemental** afin de connaître les objectifs et les éventuelles contraintes du centre de documentation.

2.1.5.2.2 SYNTHÉTISER ET SCHÉMATISER

Les résultats de l'analyse vont être synthétisés au moyen de plusieurs schémas.

- **Un schéma de la configuration globale⁶⁶** qui va mettre en évidence les enjeux et les tâches les plus importants pour le service, la façon dont elles interagissent et l'équilibre entre elles. La configuration obtenue va ainsi permettre de visualiser la valeur attribuée à chacun des systèmes et, à terme, d'optimiser la fonction documentaire.
- **Des schémas correspondants aux différents processus⁶⁷** et à leur décomposition en tâches.

2.1.5.2.3 OPTIMISER ET VALORISER

- **L'optimisation des documents** est liée à la fonction et à l'usage de ces derniers. C'est cette finalité qui va façonner la configuration optimale pour y répondre.

Tableau 2. LES PRINCIPAUX TYPES DE DOCUMENTATIONS		
FINALITÉS ET IMPLICATIONS		
Types de documentations et finalités	Implications	Configuration documentaire et système(s) à privilégier
<i>une documentation de gestion</i> = un outil d'aide à la gestion, la planification ou au contrôle de l'action	va tendre à l'exhaustivité et impliquer des volumes de documents conséquents, stockés de façon rigoureuse afin d'en assurer la traçabilité et la pérennité.	Importance du système d'évolution documentaire
<i>une documentation de pilotage</i> = un outil d'aide à la décision	suppose de la disponibilité, de la rapidité et de la réactivité mais également de pouvoir se référer aux sources, si besoin est ; et d'assurer un accès contrôlé aux documents	Importance des systèmes de gestion, d'exploitation et d'évolution documentaire Le système de production est moins crucial
<i>une documentation d'utilisation</i> = un outil d'aide à	vise à supporter : - <i>les fonctions de production</i> : relatives à la conception, l'innovation, la réalisation de l'offre,	Importance des systèmes de production et d'exploitation documentaire

⁶⁶ Cf. schéma présenté en annexe 10, p. 172

⁶⁷ Cf. schéma présenté en annexe 11, p. 174

l'opérationnel	- <i>les fonctions techniques</i> relatives à sa préparation, sa mise en œuvre et son fonctionnement, préparation - <i>les fonctions commerciales</i> relatives à la prospection, la communication et la vente des produits et des services	
----------------	--	--

- **L'optimisation de la fonction documentaire** sera orientée par les résultats de l'analyse et va consister à :
 - définir le mode de fonctionnement qui correspond aux enjeux du service d'information
 - décider de la configuration globale souhaitée
 - établir des corrélations entre les processus, les objectifs et les actions.
 Cette étape va nécessiter l'identification des processus, le recensement de l'ensemble des activités, la vérification de la cohérence du séquençement et de ses lacunes éventuelles, et, le cas échéant, la réorganisation des processus.
- **L'optimisation du fonds**⁶⁸ va passer par l'identification des entités documentaires à privilégier qui, selon J. Pintéa⁶⁹ qui en dénombre 8, sont responsables de la qualité du fonds :
 - 1/ la réalité extérieure, l'environnement générant la production de documentation
 - 2/ les documents
 - 3/ le fonds documentaire réunissant les documents produits
 - 4/ le plan de classement organisant le fonds
 - 5/ les références et fiches décrivant les documents
 - 6/ les supports des documents
 - 7/ les codes employés
 - 8/ les messages transmis par les documents

Une fois celles-ci repérées, la confrontation avec la configuration documentaire va permettre d'établir, grâce à un schéma, les objectifs à atteindre et les entités sur lesquelles se concentrer :

- un système de gestion dominant va amener à privilégier la disponibilité des documents (entités 2/, 5/, 6) ;
- un système de production dominant va amener à privilégier les entités 8/, 6/ et 7/ ;
- un système d'exploitation dominant va amener à privilégier les entités 2/, 3/ et 4/ ;
- un système d'évolution dominant va amener à privilégier l'entité 1/, 2/ et 8/

La question peut également être envisagée du point de vue des objectifs :

- pour viser la pérennité du fonds, il faut insister sur les entités 6/, 7/ et 8/
- pour viser l'exhaustivité, il faut insister sur les entités 1/, 2/ et 3/
- pour viser l'accessibilité et la disponibilité, il faut insister sur les entités 4/, 5/ et 6/

Cette opération permettra également de visualiser les compétences à mobiliser et par conséquent de pouvoir gérer efficacement les compétences internes ou estimer la pertinence d'éventuels recrutements ou plans de formation.

2.1.5.2.4 PENSER ET METTRE EN ŒUVRE LES SOLUTIONS

Cette étape va consister à rassembler un groupe de travail pluridisciplinaire et représentatif des personnes concernées (y compris les utilisateurs et la direction) afin qu'il réfléchisse aux solutions potentielles, qui, à ce stade de la démarche, vont souvent découler des étapes antérieures.

La mise en œuvre des solutions va ensuite être accompagnée de mesures :

- de communication visant à faire connaître le service, son rôle et son mode de fonctionnement,
- de suivi et notamment de tableaux de bords

Ainsi, ces méthodes, si elles poursuivent toutes un même objectif -donner plus de valeur à un service, un fonds, une offre documentaire ou un système-, ne vont pas forcément procéder des mêmes observations, des mêmes interrogations ou mettre en avant les mêmes priorités. Parfois, elles pourront même avoir des modalités et des finalités légèrement divergentes : le marketing cherchera à connaître le public pour mieux le satisfaire; le benchmarking s'intéressera au fonctionnement des « concurrents » ; la démarche qualité, l'analyse de la valeur ou encore le reengineering vont quant à eux essentiellement se rapporter aux systèmes existants et aux différentes étapes des processus. Enfin, certaines vont être privilégiées, comme le marketing ou le benchmarking dans le cadre d'une action ponctuelle, d'autres, comme la démarche qualité, l'AVID ou le reengineering vont plutôt s'inscrire dans la durée et dans une action plus globale. Le choix des outils sera tout aussi ouvert.

⁶⁸ Cf schéma présenté en annexe 12, p. 176

⁶⁹ Cf. méthode **[22]** PINTÉA Jean

2.2 UTILISATION CROISÉE OU NON D'OUTILS VARIÉS

Ces différentes méthodes vont toutes nécessiter l'utilisation de techniques d'enquêtes, d'outils ou d'instruments de mesure dont voici une présentation succincte.

2.2.1 LES MÉTHODES D'ANALYSE ET D'ENQUÊTES⁷⁰

Ces techniques, complémentaires et souvent combinées, empruntent à la sociologie et à l'ethnographie.

Elles vont être particulièrement utiles pour mener à bien plusieurs étapes des différentes démarches évoquées dans la partie 2. *ANALYSER POUR VALORISER : CONCEPTS ET MÉTHODES*.⁷¹ :

- **Les phases d'analyse** que ce soit celles des utilisateurs, de l'existant ou du contexte. Dans le cas du public, il peut s'agir d'enquêtes visant à repérer et déduire des besoins qui ne sont pas toujours exprimés clairement ou encore cibler des segments d'utilisateurs potentiels.
- **Les études de satisfaction** qui servent à mesurer l'opinion des usagers concernant le service, un produit, une prestation, etc.⁷²

Leurs objectifs peuvent donc être variables. L'enquête pourra être qualitative comme quantitative et les modalités utilisées ou les critères étudiés seront déterminés en fonction de l'objet de l'étude, du contexte dans lequel elle est menée, de sa finalité ou encore de la problématique à traiter.

2.2.1.1 RÉFLEXIONS PRÉALABLES ET PREMIÈRES INVESTIGATIONS⁷³

Cette première phase va tendre à définir précisément le but de l'enquête et son objet. Le responsable pourra également entreprendre ses premières investigations : rassembler la documentation existante et consulter les études précédentes puis choisir, s'il a déjà suffisamment de clés en main, les modalités de son enquête (problématique, qualitative ou quantitative, moyens mobilisable et contraintes de temps, etc). Dans le cas contraire la phase d'observation pourra l'aider à faire le choix le plus pertinent.

⁷⁰ Cf à ce sujet [23] POISSENOT Claude, RANJARD Sophie, POULAIN Martine [Préf.] ; [24] RANJARD Sophie.

⁷¹ Cf. *supra* 2. *ANALYSER POUR VALORISER : CONCEPTS ET MÉTHODES*, p. 39

⁷² Cf à ce sujet *infra* la partie 2.2.2 *LES OUTILS D'ÉVALUATION, DE MESURE, DE SUIVI ET DE COMPARAISON*, p.57

⁷³ Cf Les étapes indispensables d'une enquête recensées dans [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p.64-65

C'est également à ce moment-là, que seront effectués les premiers repérages d'un lieu à étudier ou que devra être déterminé l'échantillon de personnes à interroger. Ce dernier peut être extrêmement variable selon le contexte et la finalité de l'enquête. L'échantillonnage est une étape particulièrement importante sur laquelle va reposer la fiabilité et l'intégrité de l'enquête. Il est pour cela impératif que le panel choisi soit représentatif de l'ensemble du public devant être sondé. Il est également préconisé de sélectionner un échantillon plus réduit qui permettra d'effectuer, dans un premier temps, le test des protocoles d'observation, des guides d'entretiens ou des questionnaires.

2.2.1.2 L'OBSERVATION

Il est préférable que la démarche entreprise débute par une observation fine de l'objet à analyser. Pour être fiable et objective et ne pas fausser les comportements, elle devra tenter d'être la plus discrète et la moins intrusive possible. Elle va passer par l'observation directe et visuelle, régie par un protocole fixé et testé au préalable, mais aussi par des voies plus indirectes comme le questionnement ou les conversations informelles. Ainsi une grille d'analyse avec des cases à cocher sera tout aussi indispensable qu'un repérage des lieux stratégiques.

L'observation va pouvoir porter sur plusieurs éléments :

- **Une ou plusieurs personne dans un contexte particulier et à un moment donné** : il va s'agir d'étudier les caractéristiques comportementales, les habitudes du personnel du service d'information, des usagers, les besoins des utilisateurs, etc.
- **Un système ou un mode de fonctionnement** : notamment celui du centre de documentation, de ses moyens, des différents systèmes de production et de traitement des documents, des différents processus ou des tâches les composant, des caractéristiques ergonomiques et fonctionnelles du centre, etc.

L'observation va souvent être utilisée dans la phase exploratoire de l'enquête, c'est-à-dire en premier lieu et à un niveau restant très général, ceci afin d'avoir une vue d'ensemble de la situation. Elle va également permettre d'aiguiller la suite des investigations et en particulier la façon dont elles vont être conduites, les éléments à approfondir ou les outils à choisir (questionnaire, entretien, etc.).

2.2.1.3 L'ENTRETIEN

L'entretien, en recueillant des informations à un niveau plus approfondi et de manière plus personnalisée, va servir à confirmer ou infirmer les premières impressions ressenties lors de la phase d'observation. Même si il prend du temps et ne peut être réservé qu'à un nombre

restreint de personnes, l'entretien va s'avérer utile pour recueillir des données qualitatives dans le cadre de petites structures ou pour évaluer les critères d'analyse les plus pertinents lors de l'élaboration de questionnaires destinés à un plus grand nombre. Dans ce cas précis, il peut d'ailleurs servir de test pour valider un questionnaire avant que celui-ci ne soit diffusé.

Les modalités de l'entretien, qui dure en moyenne 45 minutes, peuvent également être plurielles :

- Il peut s'agir d'entretiens collectifs, qu'il est préférable de limiter à un nombre réduit d'intervenants ; ou individuels. Cela va dépendre du contexte, des facilités d'organisation, de la culture de l'organisme ou du type d'information que l'on souhaite recueillir.
- Ils peuvent être libres et prendre les allures d'une conversation ou d'un débat dans le cas d'un groupe, ou au contraire être guidés ou semi-guidés au moyen d'une grille d'entretien préétablie. Il est souvent plus efficace d'aborder une thématique que de poser des questions trop précises et fermées. Il peut aussi être effectué par téléphone.

Enfin, il est recommandé de les enregistrer, plutôt que de prendre des notes, pour pouvoir les retranscrire et limiter la perte ou la mauvaise interprétation des informations. Ces dernières seront ensuite traitées anonymement et informatiquement au moyen de tableaux ou de logiciels spécialisés⁷⁴ permettant de faire des tris croisés, des tris à plat, ou encore de les intégrer à une base de données. Ce sera la phase de déconstruction durant laquelle les données recueillies seront décomposées en thèmes, sous-thèmes, qui seront eux-mêmes réorganisés et hiérarchisés. Dans le cas d'une analyse des usagers on procédera à un découpage en segments. « *Construire la segmentation de son public consiste ainsi à identifier des associations cohérentes de critères, récurrentes chez un nombre significatif d'individus, permettant de dresser un portrait de l'utilisateur type dans ce profil* ». ⁷⁵ Cette catégorisation peut s'effectuer selon des critères variables : caractéristiques sociologiques, comportementales, types d'informations recherchées..., mais devant néanmoins être suffisamment discriminantes pour constituer des ensembles cohérents.

2.2.1.4 LES QUESTIONNAIRES

Le questionnaire va être particulièrement approprié pour une enquête quantitative, dans le cas de grosses structures et lorsque l'échantillon de personnes à interroger est conséquent.

⁷⁴ Modalisa, Question, Cf. article [24] RANJARD Sophie.

⁷⁵ [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p.56

Il est en général anonyme et les données -qui peuvent également être qualitatives-, sont, comme pour les résultats des entretiens, analysées grâce à l'informatique.

L'élaboration d'un questionnaire, si elle est chronophage, est tout à fait cruciale. Il est d'ailleurs souvent indispensable de s'assurer qu'il correspond bien à une problématique réelle, de procéder à plusieurs entretiens puis de le tester. Une bonne règle va être de suivre le « *triptique constat / hypothèse/ question* »⁷⁶ pour l'établir, c'est-à-dire de partir d'un constat pour émettre une hypothèse qui mènera aux questions. Afin de ne pas brouiller le lecteur, il est essentiel que le questionnaire soit limpide, que son objet soit unique et clairement identifié par un titre et que les modalités de l'enquête soit explicitées par un courrier d'accompagnement lors de l'envoi du questionnaire.

Les questions seront ainsi pensées en fonction des résultats recherchés, puis numérotées et organisées en rubriques thématiques. Leur nombre peut être variable, mais il est toutefois préférable de les limiter à une trentaine afin que le questionnaire ne soit pas trop long et qu'il ait plus de chances d'être lu. Les questions peuvent être ouvertes ou fermées, mais ces dernières, qui prennent moins de temps, sont généralement plus appréciées et il est par conséquent plus judicieux de les privilégier et de ne garder qu'une ou deux questions ouvertes pour la fin du questionnaire.

Le questionnaire sera ensuite soumis à un échantillon test, reformulé le cas échéant, puis diffusé -en précisant la date limite et l'adresse de retour- par courrier postal ou électronique, via un intranet, un extranet ou Internet ou encore par téléphone. Le taux de réponse est souvent relativement faible pour un public externe (aux alentours de 20%) mais plus élevé pour un public interne (de 50 à 60%). Une relance permet en général de majorer ces taux d'environ 10%.

2.2.2 LES OUTILS D'ÉVALUATION, DE MESURE, DE SUIVI ET DE COMPARAISON

Outre les techniques d'enquête le professionnel de la documentation va avoir besoin d'un certain nombre d'instruments de mesure et d'évaluation pour mener à bien sa démarche et s'assurer de sa pérennité. Ces outils, empruntés au monde de l'entreprise, sont aujourd'hui couramment utilisés dans les domaines de l'information et de la documentation.

⁷⁶ Cf. [24] RANJARD Sophie. p. 20

2.2.2.1 LES TABLEAUX DE BORDS ET LES INDICATEURS⁷⁷

Les tableaux de bords sont des outils qui vont s'avérer extrêmement précieux pour évaluer, mesurer, suivre, améliorer, optimiser ou encore anticiper.

Il s'agit de tableaux synthétiques élaborés à partir d'une sélection d'indicateurs permanents et reconnus que l'on a souhaité mesurer à une fréquence donnée. Les résultats sont généralement transposés sous forme de graphiques, afin d'avoir une vision d'ensemble et des points de repères, facilitant la comparaison.

Ils peuvent ainsi concerner :

- **La production** : nombre d'acquisitions, de notices réalisées, de services rendus... ;
- **Le suivi d'un projet** : vérification des différentes phases de la mise en œuvre ;
- **La diffusion et l'usage** : nombre de visiteurs, de demandes, de connexions, de prêts, de recherches dans le catalogue... ;
- **La qualité et la satisfaction** : réactions et suggestions des utilisateurs, nombre de lettres de réclamation, les caractéristiques d'un produit ou d'un service, les bénéfices apportés par son amélioration ou sa mise en place... ;
- **L'activité** : temps passé pour chaque tâche, chaque processus d'activité... ;
- **L'économie** : coûts de production, répartition des budgets alloués... ;
- **Les ressources humaines** : on parle dans ce cas d'indicateurs sociaux, servant à évaluer et gérer les questions ayant trait à la formation des personnels, à l'absentéisme...

L'évaluation va pouvoir ensuite être utilisée à plusieurs fins : mesurer, traduire en chiffres et visualiser l'activité, les progrès réalisés ou les écarts entre les objectifs visés et ceux réellement atteints ; effectuer une comparaison entre plusieurs services d'information, entre plusieurs produits ou prestations documentaires ; percevoir l'évolution de certains critères à une échéance donnée et régulière ; repérer des dysfonctionnements ; anticiper et prévoir des solutions, etc.

La périodicité des mesures, définie à l'avance, est généralement mensuelle mais elle peut également être hebdomadaire, trimestrielle, semestrielle ou annuelle selon la taille du centre de documentation et de son organisme de rattachement.

⁷⁷ Cf. exemple de tableau de bord mensuel, annexe 13, p 178

Les tableaux de bord vont donc constituer des outils permettant « *d'observer, d'agir et de communiquer* »⁷⁸ mais aussi de décider ou de gérer un projet. Leur usage va en effet être particulièrement salubre au moment de l'analyse, lors des phases de mise en œuvre et de suivi des solutions ou encore lors de négociations budgétaires avec les tutelles mais aussi pour planifier la « *gestion éclairée d'un centre de documentation* »⁷⁹ et en organiser la politique documentaire et managériale.

2.2.2.2 LA VEILLE

« *La fonction de veille est une activité opérationnelle stratégique capable de nourrir tout à la fois le processus de décision opérationnelle (développement de produits, innovations, lutte contre la concurrence) et le processus de décision stratégique, en fournissant les informations susceptibles de fonder les choix à long terme de l'entreprise* ». ⁸⁰

La veille comme le benchmarking⁸¹ vont être des méthodes particulièrement utiles lors des phases d'analyse de l'environnement et du contexte, pour aider à la décision ou encore pour suivre l'évolution, aujourd'hui incessante, des nouvelles technologies. Celles-ci sont d'ailleurs devenues absolument fondamentales pour les professionnels de l'information et de la documentation et il est impératif pour eux de bien les connaître tant pour développer leur offre documentaire que pour connaître les habitudes des usagers. Les techniques de veille vont également permettre d'effectuer des analyses comparatives d'autres structures : de leur mode de fonctionnement et de gestion mais aussi de leur offre, de leurs produits, de leur site Internet, de leur portail documentaire, de leur plaquette de présentation, etc.

La veille peut donc être stratégique, scientifique, technologique, technique ou encore concurrentielle. Elle va consister à mettre en place des dispositifs d'observation et d'analyse plus ou moins structurés et organisés. Parfois, dans le cas de grosses structures ayant suffisamment de moyens, les professionnels de la documentation pourront la déléguer à des prestataires de services.

Toutes ces techniques et ces outils sont complémentaires et il est même souhaitable de les combiner pour entreprendre et optimiser toute démarche de (re)valorisation.

Il appartient ensuite au responsable du service d'information d'aviser et de choisir la méthode idoine, les solutions les plus appropriées ainsi que les outils les plus commodes pour parvenir à les mettre en œuvre.

⁷⁸ Cf. [26] ZANIER Florence, p 19

⁷⁹ *ibidem*

⁸⁰ [5] SUTTER Eric, p. 48

⁸¹ Le benchmarking peut être employé de façon plus ou moins ponctuelle et parfois comme un simple outil d'analyse. Cf. 2.1.4 LE BENCHMARKING : UNE ANALYSE COMPARATIVE, p.48

3 PRÉCONISER POUR VALORISER : *QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION*

Une fois l'analyse de l'existant effectuée, les besoins identifiés et traduits de manière fonctionnelle, il reste à proposer les préconisations et les solutions puis à les mettre en œuvre. Voici, en partant du constat de la récurrence de certain nombre de problèmes, plusieurs points auxquels porter attention et quelques outils pouvant s'avérer utiles voire incontournables.

Les pistes sont nombreuses mais tous les projets de valorisation, s'ils visent la satisfaction du public et une exploitation optimale du fonds documentaire, vont généralement passer par l'amélioration ou la redéfinition de l'offre, la réorganisation du fonctionnement interne ou encore la mise en place d'une stratégie de communication et le recours aux NTIC.

3.1 CHERCHER À SATISFAIRE LE PUBLIC

La satisfaction des usagers, qui est la raison d'être de la plupart des services d'information, est au centre de toute la réflexion et de la démarche de valorisation, et cela quelque soit la méthode choisie. Certaines, comme le marketing, sont même intégralement basées sur la prise en compte des besoins du public : « *Il ne s'agit plus de proposer exactement la même chose à chacun, mais d'adapter la réponse aux besoins différenciés de chacun, pour que, au final, le degré de satisfaction de tous soit du même niveau.* »⁸²

3.1.1 ÉCUEILS ET PROBLÈMES FRÉQUEMMENT RENCONTRÉS

L'insatisfaction des usagers peut être lourde de conséquences. Elle peut très vite se répandre et peut même, à terme, conduire à des mesures drastiques telles que des restrictions budgétaires ou dans le pire des cas la fermeture du service.

Quelques signes en sont tout à fait symptomatiques :

- Un centre en déshérence, une baisse de la fréquentation... ;
- Une diminution ou une absence de demandes de renseignements ou de produits documentaires, de recours aux services proposés, de consultation des documents, d'emprunts.... ;

⁸² [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p.55

- Un public pas ou mal informé sur le fonctionnement du centre, sur l'offre documentaire...

3.1.2 PISTES DE RÉFLEXION ET SOLUTIONS À ENVISAGER

3.1.2.1 LA PRISE DE CONSCIENCE ET LA RECHERCHE DES CAUSES

Une prise de conscience du problème est impérative, plus celle-ci sera précoce, plus on évitera que la situation ne dégénère de façon irrémédiable. Il va ensuite s'agir d'en comprendre les causes, d'analyser la situation et pour ce faire de choisir parmi les méthodes présentées précédemment.

L'objectif va être de comprendre pourquoi le public ne vient plus et de repérer à quel niveau se situent le ou les dysfonctionnements parfois nombreux et de nature fort différente. Il est toutefois à noter que c'est souvent la qualité de l'offre, de l'accueil, une inadéquation du fonds aux besoins du public, une mauvaise communication ou la concurrence d'Internet qui en sont responsables.

3.1.2.2 LA RECHERCHE ET LA MISE EN PLACE DE SOLUTIONS

Cette analyse va ensuite permettre de penser et proposer des éléments de solutions. Il va s'agir d'aller au devant des attentes des utilisateurs et de chercher à proposer l'offre qui soit la plus en adéquation avec leurs besoins et leurs habitudes, que ceux-ci fréquentent le centre ou qu'ils soient susceptibles de le côtoyer.

Ainsi, les mesures prises vont viser à rendre le centre attrayant puis à fidéliser le public. Elles vont notamment consister à :

- **enrichir ou totalement repenser l'offre** : le fonds, les produits et les prestations proposés⁸³ ;
- **améliorer la qualité de l'accueil**, du point de vue du personnel comme du point de vue des locaux. Un personnel avenant, accueillant, ayant le sens de l'écoute et disponible pour aider l'utilisateur à reformuler sa requête ou l'aiguiller dans sa recherche, va contribuer à favoriser la fréquentation du centre. Des locaux bien agencés, facilitant la circulation mais aussi la consultation, une signalétique claire vont également constituer de précieux atouts. Ces préconisations semblent évidentes mais elles sont parfois négligées ce qui est fort préjudiciable pour le

⁸³ Cf. *infra* les parties 3.2. REVALORISER SON FONDS : (RE)DEFINIR SA POLITIQUE DOCUMENTAIRE, p.62 et 3.3. REVOIR SON OFFRE DOCUMENTAIRE, p.66, plus précisément consacrées à ces questions

centre de ressources. C'est d'autant plus regrettable qu'elles sont relativement simples à mettre en œuvre ;

- **communiquer** sur le fonctionnement, l'actualité et l'offre du service d'information⁸⁴ ;
- **mettre en avant la valeur ajoutée** apportée par les documentalistes et leurs compétences : aide à la recherche, fiabilité des sources, gain de temps... ;
- **fidéliser les usagers** en cherchant à les connaître le mieux possible pour tenter de leur fournir une offre personnalisée. Cette connaissance pourra se faire de façon directe et informelle, en conversant, ou indirecte par le biais de questionnaires.

Toutes ces pistes vont emprunter aux points abordés et détaillés ci-dessous : stratégie de communication, réorientation de l'offre et de la politique interne du centre, mise en place de mesures de suivi.

3.2 VALORISER SON FONDS : (RE)DÉFINIR SA POLITIQUE DOCUMENTAIRE

Le fonds d'un service d'information est, tout comme le public, une de ses raisons d'être. Ce dernier va effectivement lui permettre d'assumer sa mission principale, à savoir fournir une information fiable et pertinente répondant aux besoins des utilisateurs et correspondant à la mission du centre. Il devra en outre être en accord avec le budget alloué.

Son importance est d'autant plus cruciale qu'il joue également un rôle fondamental dans le positionnement et la construction de l'offre documentaire.⁸⁵

3.2.1 ÉCUEILS ET PROBLÈMES FRÉQUEMMENT RENCONTRÉS

Les problèmes peuvent être de plusieurs ordres, ils peuvent être liés au contenu du fonds, à sa mise en forme mais aussi à son développement ou encore résulter de restrictions budgétaires.

Le constat peut porter sur plusieurs éléments :

- le centre est délaissé, la fréquentation n'a de cesse de baisser ;

⁸⁴ Le fonds peut être considéré comme faisant partie de l'offre mais il en a ici été dissocié car leurs valorisations respectives, si elles restent intimement liées, ne vont pas forcément reposer sur les mêmes critères. Cf. *infra* 3.4. *REVALORISER LE CENTRE : REORGANISER SON FONCTIONNEMENT ET SA GESTION*, p. 72

⁸⁵ Cf. *infra* la partie 3.3. *REVOIR SON OFFRE DOCUMENTAIRE*, p.66

- la consultation des documents, des emprunts, la demande de produits ou de services documentaires diminuent ou dans le pire des cas sont inexistantes.

Ils peuvent également résulter de contraintes imposées au service d'information :

- baisse du budget ;
- réorientation du public, de la mission donnée au centre de documentation.

3.2.2 PISTES DE RÉFLEXION ET SOLUTIONS À ENVISAGER

3.2.2.1 LA PRISE DE CONSCIENCE ET LA RECHERCHE DES CAUSES

Les causes peuvent être variées, toutefois ces constats sont souvent liés à une mauvaise connaissance du fonds ; à un contenu qui ne correspond pas ou plus à la demande du public, aux objectifs de sa mission ; à une information de piètre qualité ; à une mauvaise gestion...

3.2.2.2 LA RECHERCHE ET LA MISE EN PLACE DE SOLUTIONS

L'analyse va pouvoir déterminer les points auxquels prêter plus particulièrement attention.

- **Chercher à avoir une parfaite connaissance du fonds et de ses spécificités.**
Cette démarche, qui pourra se baser sur un récolement et un inventaire minutieux, va naturellement conduire à sa mise en valeur. Le professionnel de la documentation aura en effet les clés en mains pour pouvoir l'exploiter, pour en faire ressortir les particularités, pour concevoir son offre documentaire et sa stratégie de communication. Il va par ailleurs être intéressant d'accentuer cette spécificité, c'est à dire de développer un fonds spécialisé dans un domaine donné, généralement et en toute logique, celui du secteur d'activité, du cœur de métier ou de la thématique auxquels le centre est rattaché.
- **S'assurer que le fonds est en adéquation avec les besoins des usagers et la mission impartie au service d'information.** *«Il existe une homologie entre la réunion d'une collection de ressources et la réunion d'une communauté de lecteurs»⁸⁶.*
La documentation du centre peut en effet avoir plusieurs finalités : elle peut servir à la décision ou à l'innovation; être un support opérationnel ; être un outil d'aide à la gestion, à la planification ou au contrôle de l'action ; être relative à l'apprentissage et à l'acquisition de compétences, etc. Ne pas ou mal les cerner peut avoir des conséquences fâcheuses. Il en est de même de la nature des documents et des

⁸⁶ [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p.26

ressources : il est essentiel de bien appréhender quels sont les besoins : informations scientifiques, techniques, juridiques, administratives et les supports les plus adéquats. Le degré d'élaboration et de traitement de l'information est également à appréhender : doit-elle être brute et exhaustive ou au contraire sélectionnée et synthétisée ? Le responsable pourra, une fois ces questions posées, vérifier la pertinence de ses ressources, développer et enrichir son fonds ou au contraire le revoir, le désherber et le réorganiser.

- **Veiller à la qualité et à la fiabilité des ressources.** Même s'il s'agit presque d'un truisme de le rappeler, la qualité du fonds est capitale : « *La croissance quasi exponentielle des sources d'information dans le monde et la multiplication des supports rendent de plus en plus nécessaire l'existence de mécanismes et de moyens qui permettent de repérer et d'obtenir des informations fiables* ». ⁸⁷
- **Imaginer une offre documentaire idoine** qui permette d'exploiter au mieux le fonds et ses potentialités et d'en assurer la diffusion auprès des usagers. ⁸⁸
- **Favoriser la disponibilité et l'accessibilité des ressources.** Un fond pertinent restera en effet inexploité s'il reste difficile d'accès. Il apparaît donc comme impératif d'agir sur le *Front office*, de classer, structurer, hiérarchiser les collections et de rendre ce plan de classement visible et lisible pour le lecteur, et pour ce faire de soigner la signalétique et la disposition des collections en libre accès. Ces dispositifs peuvent être doublés de visites ou de plans proposés aux visiteurs lors de leur première visite ou de l'arrivée d'un nouvel employé dans la structure. L'accessibilité peut également être grandement favorisée par un catalogue ou une base de données facilement consultables ou en ligne et la mise en place d'outils d'aide à la recherche tels qu'un index, un thésaurus. Enfin, lorsque le public est restreint et uniquement interne un système d'auto-consultation sur place peut-être envisagé s'il est présenté au préalable à chacun des usagers.
- **Réorganiser la gestion de ses ressources.** Cela va concerner le *Back office* et la politique documentaire ou managériale du service. Cette réorganisation va ainsi passer par la redéfinition du cycle de vie des documents et de leur traitement pour mieux les exploiter ; par la réévaluation et la redistribution du budget en fonction des nouveaux objectifs à atteindre, des priorités fixées ou, ce qui est souvent le cas, des répercussions d'une coupe budgétaire. Dans certains cas, comme dans celui d'un centre ayant des problèmes de stockage, n'ayant pas de salle de consultation

⁸⁷ [11] SUTTER Eric, p. 9

⁸⁸ Cf. pour plus de détails *infra*, 3.3 REVOIR SON OFFRE DOCUMENTAIRE, p.66

ou ayant un public qui manque de temps et de motivation pour se déplacer, ces mesures vont pouvoir se traduire par une « virtualisation » du fonds c'est à dire par une numérisation du fonds et une mise à disposition à distance plutôt qu'en service public. Ce fonds « virtuel » peut également être constitué d'un ensemble de ressources externes (bases de données, signets, liens, catalogues en ligne, etc).

- **Mutualiser ses ressources en s'insérant dans un réseau documentaire.** « *A priori, une bibliothèque ou un centre de documentation qui s'ouvrent enrichissent la potentialité des autres qui oeuvrent sur le même domaine. Cette richesse nouvelle suppose une coopération entre les structures, en amont par des systèmes d'échanges de documents et de références et en aval par une information et une orientation des usagers.* »⁸⁹ Cette alternative peut être très intéressante à envisager et en particulier dans le cas d'un centre ayant un fonds très spécialisé. Dans le domaine de l'Information et de la Documentation, où les enjeux ne sont pas directement commerciaux, la concurrence n'est pas aussi exacerbée que dans la plupart des autres milieux professionnels. La culture et la tendance sont plutôt à l'échange, à l'entraide et au partage d'expériences. Le regroupement en réseau apparaît donc comme une démarche plutôt familière et habituelle.

Ces réseaux documentaires peuvent être multiformes. Les centres de documentation peuvent en effet fédérer leurs ressources parce qu'elles sont spécialisées dans un domaine particulier, parce qu'elles ont trait à la même thématique ou au même cœur de métier. D'autres fois, comme dans le cas d'une entreprise ayant des services d'information implantés dans ses différentes filiales, c'est l'organisme de tutelle qui crée le réseau.

Les relations entre les différents membres vont également être plurielles et plus ou moins effectives et complexes. Il va parfois s'agir d'une simple mention dans un catalogue, une plaquette ; d'un conseil ou d'une piste de recherche donnés par un documentaliste ou bien un lien sur un site Internet ou un portail. D'autres fois, en revanche, la collaboration va être beaucoup plus poussée : prêts ou dispositifs de réservation d'ouvrages entre bibliothèques ; échanges de documents ou d'expériences ; catalogue ou bases de données partagés ; portail commun ; édition groupée de produits documentaires ...Lorsque ce système de réseau est poussé à son paroxysme il peut même se traduire par un fonds communs ou une politique d'acquisition menée pour l'ensemble des membres (commande d'ouvrages, gestion et négociation des abonnements de périodiques...). Enfin, quand les relations sont

⁸⁹ [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p.78

pyramidales ou tout au moins hiérarchiques, ce réseau peut concerner et définir la politique documentaire et la gestion du centre.

Les possibilités sont donc nombreuses, le fonctionnement en réseau s'il n'est pas toujours facile à gérer, peut toutefois représenter une solution tout à fait opportune pour mutualiser et valoriser ses ressources ou son centre mais aussi pour communiquer auprès d'un public plus large, pour créer un réseau d'entraide professionnel, pour se développer malgré des moyens (humains, techniques ou financiers) limités. Le réseau, dès lors qu'il est bien organisé et que ses modalités d'échange, de communication et de collaboration sont équilibrées, efficaces et clairement définies, peut constituer un « outil » de développement et de rayonnement tout à fait avantageux.

3.3 REVOIR SON OFFRE DOCUMENTAIRE

La satisfaction du public tout comme l'exploitation et la valorisation du fonds sont tributaires de la qualité de l'offre documentaire. Celle-ci est donc primordiale et sa conception ne doit pas être laissée au hasard.

La qualité des produits documentaires et des prestations proposées par le centre⁹⁰ va dépendre de la capacité de celui-ci à transmettre une information fiable et pertinente auprès d'un public dont les besoins et les attentes -en termes de supports, de degré d'élaboration des produits ou encore de modalités de diffusion-, ont été pris en compte.

3.3.1 ÉCUEILS ET PROBLÈMES FRÉQUEMMENT RENCONTRÉS

Comme précédemment, la défection du centre de documentation, la baisse ou l'absence de consultation des documents et de la demande de produits ou de services documentaires, vont être des signaux d'alerte.

3.3.2 PISTES DE RÉFLEXION ET SOLUTIONS À ENVISAGER

3.3.2.1 LA PRISE DE CONSCIENCE ET LA RECHERCHE DES CAUSES

Ces constats vont souvent résulter d'une connaissance trop approximative des ressources mais aussi des nécessités et des souhaits des usagers ou encore d'un désintérêt pour l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

⁹⁰ L'offre a ici été dissociée du fonds. Pour plus de détails *supra* partie 3.2 REVALORISER SON FONDS : (RE)DÉFINIR SA POLITIQUE DOCUMENTAIRE, p.63

Les dysfonctionnements peuvent porter sur toute l'offre du centre mais peuvent parfois, n'en concerner que quelques pans. C'est l'un des premiers points qu'il faudra déterminer : s'agit-il d'une amélioration ? D'une reconception ? D'une réorientation pour mieux correspondre aux attentes du public ou aux objectifs de la mission du centre ? Une première analyse du contexte et des différents produits et services -de leur consommation mais aussi de leur processus de production- va permettre d'orienter la réflexion. L'observation et l'évaluation de l'offre vont être facilitées par la consultation des tableaux de bords et l'utilisation de grilles d'analyse.

3.3.2.2 LA RECHERCHE ET LA MISE EN PLACE DE SOLUTIONS

3.3.2.2.1 AXES DE RÉFLEXION

Comme le fonds ou les collections qu'elle est censée mettre en valeur, la construction de l'offre d'un service d'information va découler d'une analyse minutieuse de l'existant et prendre en considération plusieurs éléments :

- **Le public que l'on désire servir.** Il est fondamental, pour concevoir une offre adéquate, de bien connaître les usagers du centre et de s'assurer que ceux-ci correspondent bien à la cible envisagée. Si ce n'est pas le cas ou parce qu'il désire faire évoluer sa structure, le professionnel de la documentation devra définir les segments de public prioritaires, mais aussi potentiels, qu'il souhaite toucher. Il est préférable d'établir des priorités car tous les publics ne peuvent être satisfaits de la même façon et peuvent même avoir des intérêts contradictoires (public interne/public externe ; public spécialisé/grand public), la constitution de l'offre visera un (ou plusieurs) type(s) de public, les autres s'adapteront. Les utilisateurs potentiels, quant à eux, peuvent connaître le centre sans y venir ou ne pas le connaître mais être susceptibles d'être intéressés par ce qu'il propose (même domaine, même secteur d'activité que les segments ciblés, etc.).
- **Les besoins exprimés ou non du public** concernant le type d'information, sa fréquence, sa mise à jour, etc. Tous ces éléments vont apporter des informations essentielles pour améliorer ou concevoir les produits et les services les plus adéquats puisque « *les organismes documentaires ne prennent leur sens que dans la mesure où ils proposent des services répondant clairement aux besoins documentaires d'une collectivité de personnes précises.* »⁹¹
- **Le comportement et les pratiques informationnelles des usagers** mais aussi leur activité, leur mode de travail, etc. Comme ci-dessus, il s'agit de critères

déterminants, tant dans le choix de la gamme de produits et de prestations proposés mais aussi dans leur niveau de personnalisation ou leurs modalités de diffusion.

- **Le degré d'élaboration des produits documentaires souhaité par le public :** le type de documents secondaires et le niveau de traitement et de mise en forme de l'information vont être très variables d'un public à l'autre : certains auront besoin d'une information brute et d'avoir la source, d'autres, au contraire, ne souhaiteront avoir qu'une information déjà sélectionnée et synthétisée sous forme de dossiers. Le choix et la déclinaison des produits -qui sont pléthores : revue de presse, bulletin de sommaires, bulletin des acquisitions, lettre d'information, répertoire bibliographique, synthèse...- va dépendre des publics.
- **L'aisance des utilisateurs vis-à-vis des NTIC :** cet élément va être très important à évaluer car un public ne sachant pas se servir des outils mis en place ne cherchera pas à les utiliser. Des dispositifs simples peuvent pallier ces inconvénients et faciliter l'autonomie des usagers : une disponibilité et une bonne formation des personnels, des manuels d'utilisation clairs et intelligibles, des séances de formation organisées de façon individuelle ou collective, etc. Cet aspect va également concerner les modes de diffusion de l'information qui seront à adapter aux capacités des utilisateurs.
- **Les contraintes dues à l'environnement** qui peuvent influencer sur le type et la qualité de l'offre : des locaux trop exigus pour stocker les ressources ou proposer un espace de consultation attrayant et fonctionnel peuvent, par exemple, être préjudiciables. Dans un tel cas le choix d'un service essentiellement fourni à distance peut d'ailleurs être préférable. Le service d'information va ainsi pouvoir choisir de « virtualiser » et numériser son fonds ou développer une interface de communication et de consultation en ligne : un site, un portail documentaire diffusés sur un intranet, un extranet ou Internet.
- **Les moyens disponibles :** ces derniers vont évidemment avoir une forte incidence sur le choix de l'offre et les axes de développement et de valorisation choisis. Les moyens techniques et financiers sont essentiels, bien sûr, mais le capital humain est fondamental : l'offre doit être en adéquation avec les moyens car dans le cas contraire elle risque de produire l'effet inverse de celui escompté : des produits et des services de mauvaise qualité et un public mécontent.

⁹¹ [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p.26

- **L'évolution des NTIC** : une bonne connaissance des nouvelles technologies, qui n'ont cessé d'évoluer, est fondamentale. Ceci est d'autant plus vrai à l'heure où la concurrence d'Internet est rude, où les services à distance sont en plein essor et où la documentation doit mettre en avant sa valeur ajoutée. La tendance est également au développement et la mise en place d'accès uniques via des portails diffusés sur des intranets, des extranets ou encore Internet et à la conception de sites web ou de bases de données de plus en plus complexes. Le documentaliste devra s'efforcer d'être au fait de toutes les avancées en matière d'outils, de logiciels de gestion documentaire et de systèmes d'information, s'il ne fait pas cet effort il risque malheureusement de très vite nuire au centre de documentation qui souffrira de son image obsolète. Afin de ne pas être dépassé, le professionnel de l'information pourra mettre en place un système de veille technologique et avoir recours à plusieurs solutions : revues et ouvrages spécialisés, réseaux sociaux, Internet, journées d'études, stages de formation, salons professionnels, etc. Le recours à la technologie est néanmoins à nuancer et à adapter aux attentes du public qui peut préférer des prestations à forte valeur ajoutée à une façade vide et un « excès de modernité ».
- **Le positionnement de l'offre visé et la mission donnée au centre.** La mission doit être claire : intérêt général et service public, intérêt de l'organisme de tutelle, diffusion, conservation, visée pédagogique.... L'analyse va s'attacher à vérifier si cette mission est effectivement remplie et si l'offre correspond bien aux objectifs fixés et aux besoins dégagés. Dans le cas contraire elle va devoir être redéfinie, négociée avec la hiérarchie puis réorientée. Pour être pertinente l'offre doit en effet être conditionnée par la mission et ne pas s'en écarter. Ce recadrage des produits et des prestations va être plus ou moins important et dépendra de la gravité des problèmes du centre (diminution de la fréquentation, de la consommation de l'offre...). Il ne s'agira parfois que d'une simple amélioration de l'offre existante ou bien d'une sélection de produits parmi celle-ci accompagnée de quelques créations. D'autres fois, en revanche, les changements seront plus profonds et c'est toute la gamme qui va être repensée. L'offre de service va donc être déterminée par la mission, par les segments de public identifiés et leurs besoins, mais aussi, plus largement, par le contexte environnant le centre, l'évolution des NTIC et les choix adoptés par le responsable du centre de documentation en la matière.

3.3.2.2.2 PISTES D'ACTION

La construction de l'offre, le type et le nombre de prestations ou de produits documentaires proposés (la largeur et la profondeur) vont également dépendre du souhait du responsable qui entreprend de valoriser et développer son service :

- Vise-t-il à en augmenter l'usage et la fréquentation ? A faire prévaloir la quantité à la qualité ?
- Vise-t-il, au contraire, à proposer des services et des produits en nombre plus limité mais qui soient plus développés ? Est-ce la profondeur et non la largeur de l'offre qui va être privilégiée ?
- Vise-t-il, enfin, à accroître la valeur ajoutée du service. Par exemple, dans le cas d'un centre de documentation d'entreprise, veut-on en faire un lieu de passage obligé et d'émulation où se rencontre le collègue invisible ? Veut-on que le service participe de façon encore plus directe à l'activité de l'organisme en étant un fournisseur de moyens ou un contributeur qui produit des documents secondaires ?
- Va-t-il chercher à attirer un nouveau public toujours plus nombreux ? A fidéliser ses usagers ?
- Vise-t-il à développer un service de proximité ou une offre proposée à distance ?

Selon les segments publics qu'il désire servir, le professionnel aura également le choix parmi un large éventail de produits et de services.

- **Une offre standard et généraliste** qui ne tient pas réellement compte de la segmentation des utilisateurs en entités distinctes. Ce peut notamment être le cas de petites structures où il ne peut se dégager plusieurs segments de public ou plus simplement, lorsque le public est homogène.
- **Une offre spécialisée et concentrée** sur un (ou un nombre restreint) de type(s) d'utilisateurs. Leur nombre reste toutefois assez limité bien qu'ils soient en général très satisfaits de cette offre qui leur est parfaitement adaptée. Cette stratégie souvent adoptée par les services d'information spécialisés peut s'avérer payante -même si elle n'attire qu'un public confidentiel-, lorsque que la concurrence (d'autres services, d'Internet ou des autres pôles d'un réseau) est accrue ou au contraire lorsque le domaine est peu couvert et que le responsable cherche à faire valoir l'expertise du service en la matière où à la développer. Cette compétence peut concerner une thématique mais aussi un type de document ou de service. Dans ce dernier cas chacun des membres peut en effet souhaiter affirmer une identité qui lui est propre.
- **Une offre plutôt large** qui s'adapte aux segments de publics ciblés ce qui suppose de gros moyens et un volume d'utilisateurs important dont il faut accepter l'hétérogénéité. Généralement ce sont les mêmes produits et les mêmes prestations qui sont proposées à tous mais avec des conditions d'accès différentes déterminées

en fonction des particularités de chaque groupe d'utilisateurs. Ceux-ci peuvent, en outre, être hiérarchisés et classés par ordre de priorité : un public interne pourra par exemple disposer d'une gamme de produits et de services ou de possibilités de consultation plus étendue que celles proposées à un public externe. Dans certains cas la logique de cette stratégie peut aboutir à une offre spécifique pour chaque type d'usagers, voire même depuis quelques années pour chaque usager. La personnalisation apparaît en effet, à l'heure où les utilisateurs sont toujours plus exigeants et ont un accès à l'information quasi immédiat, comme une des pistes de valorisation de la profession de documentaliste et par extension du centre de documentation. L'offre personnalisée qui est aujourd'hui grandement facilitée par l'évolution des NTIC (accès personnalisé, diffusion sélective de l'information, abonnement aux flux RSS...) va par ailleurs constituer un moyen de fidélisation des plus efficaces.

Selon les cas l'offre sera donc plus ou moins large et profonde, plus ou moins développée et spécialisée, cela ne concernera parfois que quelques produits, que quelques prestations -eux-mêmes plus ou moins élaborés et finalisés- alors que d'autres fois ce sera toute la gamme.

Outre la nature des services et des produits documentaires, le responsable devra également déterminer -en adéquation avec les capacités du service-, les modalités de leur mise à disposition : le degré de traitement de l'information ; celui d'élaboration des produits documentaires et de formalisation des prestations ; les délais et les conditions d'accès au centre mais aussi aux ressources ; le niveau de service auprès des usagers, celui de personnalisation de la relation. Ces modalités pourront être extrêmement variables : consultation sur place ou accès à distance, autonomie et libre-service ou au contraire conseil et prise en charge.

Il est à noter que des services essentiellement proposés à distance, via un site web, un portail, un intranet ou un extranet vont supposer une plus grande autonomie des utilisateurs et un degré d'élaboration des produits ou des services plus important. Une offre proposée sur place va souvent tendre vers l'inverse et miser sur la qualité des relations humaines et la valeur ajoutée apportée par le documentaliste (conseil, assistance personnalisée...). L'offre proposée sur place pourra également, tout comme celle disponible en ligne, être complétée par des guides d'utilisation et des outils d'aide à la recherche tels que des thésaurus ou des index. La plupart des services d'information proposent aujourd'hui une offre à distance tout en conservant un service de proximité, l'important va alors être de réussir à équilibrer ces deux facettes.

3.4 VALORISER LE CENTRE :

RÉORGANISER SON FONCTIONNEMENT ET SA GESTION

Une offre de qualité va donc contribuer à mettre en valeur le fonds du centre de ressources. Pour y parvenir « la matière première », l'information, va être fondamentale mais sa mise en forme, son traitement et par extension les modalités de celui-ci, vont jouer un rôle indirect mais néanmoins essentiel dans la (re)valorisation du centre. Ainsi, l'optimisation du fonctionnement interne, de l'organisation et de la répartition des tâches, du management des personnels ou encore de l'utilisation des moyens financiers vont être autant d'atouts pour le responsable du service. Ce dernier aura en effet tout intérêt à chercher à rationaliser au maximum la gestion du centre afin de trouver un équilibre satisfaisant entre le *Front et le Back office* ; entre l'offre et la demande ; entre les effectifs et les tâches à accomplir ; entre les budgets et les impératifs de gestion...

3.4.1 ÉCUEILS ET PROBLÈMES FRÉQUEMMENT RENCONTRÉS

Une baisse de la fréquentation et d'usage des ressources ou des services du centre vont signaler, encore une fois, l'existence de dysfonctionnements. Ces derniers peuvent parfois être directement imputés à des problèmes de gestion et d'organisation interne : une mauvaise répartition des tâches ou des effectifs, des personnels en nombre trop limité ou mal formés, une mauvaise communication, des budgets restreints ou mal utilisés, etc. D'autres fois les problèmes peuvent venir de causes plus indirectes imposées par l'environnement du centre (changement de direction, restrictions budgétaires).

Les cas de figures peuvent être variés mais ils conduiront malheureusement tous au même constat : une incapacité à répondre à la demande de façon satisfaisante (réponse bâclée, délais trop longs) ayant des répercussions directes sur l'image et la crédibilité du service.

3.4.2 PISTES DE RÉFLEXION ET SOLUTIONS À ENVISAGER

3.4.2.1 LA PRISE DE CONSCIENCE ET LA RECHERCHE DES CAUSES

Plus la prise de conscience et l'identification des éléments posant problèmes interviennent tardivement, plus l'enlisement est inéluctable et la situation complexe à résorber. Un bilan régulier et un repérage précoce des difficultés vont au contraire permettre de les anticiper et d'en limiter l'impact sur le fonctionnement et l'image du centre. L'effort va généralement porter sur la gestion des effectifs et des budgets, l'organisation de la chaîne documentaire et la prise en compte des impératifs venant de l'extérieur.

3.4.2.2 LA RECHERCHE ET LA MISE EN PLACE DE SOLUTIONS

La prise de conscience de problèmes internes, va entraîner une remise en cause plus ou moins profonde de la politique documentaire et par conséquent du responsable. S'il veut mener à bien sa démarche de valorisation et ne pas s'enfermer dans un cercle vicieux, ce dernier devra reconnaître sa part de responsabilité et accepter de remettre en question certaines de ses décisions.

- **Repenser le management et la répartition des tâches.** Cela va concerner la gestion des effectifs : leur nombre, leurs compétences, leur formation mais aussi leurs différentes attributions. Il est en effet impératif d'avoir suffisamment de personnel pour pouvoir satisfaire la demande et atteindre le niveau de service attendu. Un service d'information faisant valoir sa proximité, son accueil et son niveau de conseil auprès des usagers, comme un service en ligne misant sur le degré d'élaboration de ses produits, auront tout intérêt à avoir les effectifs nécessaires pour y répondre (polyvalence, capacités à rechercher, à traiter et à mettre en valeur l'information, aptitudes relationnelles et pédagogiques, connaissances techniques, double compétence dans le cas de ressources spécialisées, etc.). La gestion des connaissances et des qualifications de chacun est tout aussi importante et le responsable devra s'entourer de collaborateurs ayant les aptitudes requises pour assurer la qualité de l'offre qu'il propose. Pour ce faire, il va également être souhaitable de prévoir des possibilités de formation pour les personnels, surtout lorsqu'il va s'agir d'utiliser les NTIC. Enfin, mobiliser les bonnes personnes n'est pas suffisant, il faudra encore leur attribuer les bonnes tâches, communiquer avec elles de manière claire et régulière afin de recueillir leur adhésion et s'assurer de leur motivation. Toutes ces remarques paraissent évidentes mais la question de la gestion des personnels est cruciale : ils seront les vecteurs, les acteurs et les contributeurs de la politique –y compris celle de valorisation- menée par le responsable du centre. De plus des employés mal informés, mal formés ou mal encadrés peuvent sérieusement (et rapidement) compromettre la qualité de l'accueil ou de l'offre et par extension discréditer le centre de documentation.
- **Reconsidérer la chaîne documentaire.** Encore une fois, le principal souci du responsable du service d'information va être d'optimiser ses ressources internes et mobiliser tous les éléments nécessaires pour parvenir à satisfaire la demande et assurer la qualité promise aux usagers. Cela va pouvoir passer, le cas échéant, par la rationalisation et la réorganisation des processus de traitement des informations ; par la révision des procédures d'élaboration et de mise à disposition des documents ou par la refonte des procédures de stockage et de conservation des ressources. Ainsi, dans le cas d'un centre n'ayant pas assez d'effectifs et devant réduire le temps

consacré à la réalisation des tâches, c'est la simplification et l'automatisation du traitement des documents, le recours à la sous-traitance ou encore des mesures visant à l'autonomie des usagers (formation) qui pourront être envisagées ; un centre ayant des problèmes de place va pouvoir entreprendre une politique de numérisation et de gestion électronique de ses ressources pour y remédier. Dans les deux cas, le développement d'un service à distance peut également être avantageux.

Le responsable devra quoiqu'il en soit chercher à trouver un équilibre satisfaisant entre le *Back* et le *Front office*.

- **Se donner les moyens** de satisfaire la demande et de fournir la meilleure qualité possible. L'analyse des moyens va permettre de mettre au jour les insuffisances ou les écarts trop importants entre les moyens nécessaires et les capacités réelles du centre. Cela va concerner les ressources documentaires, humaines, matérielles et techniques mais aussi financières. Un fonds pertinent ; un personnel en nombre suffisant ; un cadre accueillant et fonctionnel, un mobilier pratique et ergonomique ; des postes de consultations mis à disposition ; une interface de service à distance performante et agréable ; des outils informatiques adaptés aux besoins des usagers et à l'offre proposée ; vont fortement favoriser la (re)valorisation du centre de documentation auprès du public mais aussi des tutelles. La satisfaction de ces dernières va également avoir son importance car il faudra aussi se donner les moyens financiers pour tout mettre en œuvre, et c'est avec la hiérarchie qu'il va falloir négocier et justifier ses besoins mais aussi bien souvent son existence et son activité. Dans certains cas, la recherche de fonds pourra aussi être menée auprès de bailleurs externes, de mécènes mais également par le biais de systèmes d'autofinancement basés sur la tarification de certaines prestations ou de celles destinées à certains types de publics.
- **Revoir la ventilation du budget.** Le budget qui aura éventuellement été renégocié devra également être réparti judicieusement. L'analyse et la décomposition en tâches de l'activité du centre vont notamment permettre de chiffrer et d'estimer les coûts de production et de fonctionnement, de les hiérarchiser par ordre de priorité, puis, dans un troisième temps, de redistribuer au mieux les sommes allouées au service. Ce chiffrage⁹² conduira si besoin est, à repenser l'organisation des opérations et des postes les plus dispendieux, ce qui peut être une nécessité vitale en cas de restrictions budgétaires.

⁹² Cf. tableau en annexe 8, p.168

- **S'adapter aux contraintes.** Dans sa démarche, le professionnel de la documentation aura tout intérêt à chercher à s'adapter aux contraintes qui lui sont imposées par son environnement plutôt que de les subir. Il va s'agir pour lui d'être réactif et d'essayer de maîtriser les répercussions de la conjoncture extérieure mais aussi d'anticiper et d'évoluer. Des changements de direction et de politique au sein de l'organisme de rattachement; des coupes budgétaires ; une concurrence qui s'intensifie ; l'apparition de nouvelles technologies peuvent constituer autant de bouleversements pour le centre et son fonctionnement. Les solutions seront plurielles mais elles passeront par la communication, la redistribution des budgets, le repositionnement et l'amélioration de l'offre ou encore la modernisation du service.

3.5 DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

La communication va être un des facteurs clés de toute démarche de (re)valorisation. Il ne sert à rien, en effet, de repenser toute son offre et son fonctionnement et de ne pas en avertir le public. Il faudra le reconquérir et pour cela aller vers lui. La communication pourra également s'adresser aux tutelles et aux bailleurs de fonds qu'il faudra eux aussi convaincre pour exister et obtenir les ressources nécessaires. Enfin, il est également essentiel de penser à communiquer en interne vers ses collaborateurs pour garantir le bon fonctionnement du centre.

3.5.1 ÉCUEILS ET PROBLÈMES FRÉQUEMMENT RENCONTRÉS

Encore une fois une diminution du public et du recours au centre de documentation vont constituer les symptômes d'un mal plus profond, mais ce dernier sera la plupart du temps, aggravé de façon significative par une mauvaise communication. Un public mal informé, une direction mal avisée, un personnel tenu à l'écart ou un fonctionnement interne cloisonné peuvent être extrêmement dommageables pour le service.

3.5.2 PISTES DE RÉFLEXION ET SOLUTIONS À ENVISAGER

3.5.2.1 LA PRISE DE CONSCIENCE ET LA RECHERCHE DES CAUSES

L'analyse de l'existant aura généralement révélé les failles et les problèmes de communication qu'ils soient internes ou externes.

3.5.2.2 LA RECHERCHE ET LA MISE EN PLACE DE SOLUTIONS

Il suffira parfois de peu de choses pour y remédier et le repérage des écueils va permettre au responsable du centre de revoir ou de mettre en place sa stratégie de communication. Il va s'agir de rendre le service d'information visible : de communiquer des informations

pratiques (horaires, coordonnées, conditions d'accès mais aussi guides d'utilisation ou panneaux d'indication, plan, etc) ; de promouvoir l'offre, le rôle du documentaliste et les outils disponibles ou encore de justifier de l'activité de la structure.

Pour être efficace, la stratégie mise en œuvre va devoir reposer sur un certains nombre de principes de base⁹³ :

- **Le principe d'existence** : la stratégie envisagée doit être présentée et notifiée à tous les acteurs concernés.
- **Le principe d'acceptation** : elle doit être appréhendée par les membres du personnel et recueillir leur adhésion.
- **Le principe de continuité** : elle doit être pensée pour perdurer à moyen ou à long terme.
- **Le principe de différenciation** : elle doit contribuer à conférer au centre de documentation son identité et à le distinguer des autres services.
- **Le principe de déclinaison** : la stratégie doit être transposable sur différents supports.
- **Le principe de clarté** : les messages doivent être intelligibles, simples et accessibles aux non-initiés.
- **Les principe de réalisme et de cohérence** : les messages annoncés et les objectifs visés doivent être en adéquation avec la réalité et les moyens du centre.

Enfin, l'élaboration de cette campagne de communication va nécessiter l'adoption d'une démarche raisonnée et structurée, basée sur l'identification précise des causes et des objectifs qui l'ont motivé : informer, reconquérir et fidéliser les usagers ; informer les tutelles ou les partenaires, proposer une nouvelle offre, lancer un nouveau produit...

Sa mise au point va comprendre un certain nombre d'étapes clés qui vont tendre à :

- **Choisir les personnes et les objectifs visés.** La communication pourra en effet avoir plusieurs fonctions.
 - Elle va pouvoir être interne et concerner le personnel du centre. Il va s'agir de réunions, de courriers, de mails ou de notes de service destinés à informer les collaborateurs mais aussi à s'assurer de leur motivation, à recueillir leurs suggestions ou leurs éventuelles doléances, à veiller à la répartition des tâches mais aussi au bon fonctionnement du centre.
 - Elle va pouvoir être externe et s'adresser aux tutelles hiérarchiques ou aux bailleurs de fonds auprès desquels il faudra signaler et justifier son existence et qu'il faudra convaincre au moment de négocier les moyens consentis au centre de documentation.

La communication interne pourra également être moins formelle et se faire au détour de conversations ou de rencontres.

- Elle va pouvoir être externe et s'adresser aux usagers qu'ils soient actuels ou potentiels.

- Elle va pouvoir être externe et s'adresser à différents partenaires professionnels (pairs, autres membres d'un réseau...).

- **Définir le message** que l'on veut faire passer ainsi que les supports et les vecteurs de sa transmission. Il est indispensable que le message soit clair, sans ambiguïté, réaliste et aborde la question du point de vue du destinataire et surtout de l'intérêt de celui-ci. Plus le résultat correspondra à ses besoins et à ses attentes, plus le propos retiendra son attention. De même, le message pourra mettre en avant les avantages et les qualités que le service possède déjà aux yeux de ses usagers et qui ont été relevé lors de l'analyse du public. Il va également être préférable de faire valoir la solution, le résultat, la valeur ajoutée et non les moyens mobilisés pour y parvenir. Le responsable aura également tout intérêt à communiquer sur son positionnement, cela lui conférera une image forte qui lui permettra d'assurer sa légitimité auprès de ses tutelles, ses partenaires et ses concurrents, ses publics mais aussi de s'assurer de fédérer chacun des membres de l'équipe.

- **Spécifier les modalités de la mise en œuvre.** Plus un message est répété, plus il a de chance d'être vu ou entendu, d'où l'importance du choix des supports les plus adaptés aux habitudes des destinataires et à leur nombre. Afin de faciliter la mémorisation et de ne pas égarer l'utilisateur, il est également préférable d'avoir différents documents remplissant chacun une fonction plutôt qu'un seul document trop dense et complexe.

Les possibilités et les vecteurs vont être multiples :

- *Les supports écrits* : catalogue ou dépliant présentant l'offre et le centre, plaquette ou lettre d'information, logo, charte graphique, etc. A ces usages traditionnels viennent maintenant s'ajouter ceux apportés par les NTIC : Internet, un intranet ou un extranet offrent en effet de nouvelles possibilités de déclinaison. Dans le cas d'une communication interne d'autres supports tels que les affiches, les rapports d'activité ou encore la diffusion d'un journal peuvent être indiqués.

- *Les effectifs* : le personnel qui est en contact direct avec le public va pouvoir véhiculer un certain nombre de messages auprès de ce dernier. Il pourra en effet conseiller, prescrire et orienter, il devra pour cela être lui aussi parfaitement informé.

⁹³ [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p. 145

- *Les autres moyens* : Pour se faire connaître et reconnaître le responsable d'un service d'information peut saisir plusieurs opportunités telles que les journées d'étude, les colloques, les salons, les associations professionnelles, une visite du centre au nouveaux arrivants, une journée portes ouvertes, etc. Il peut également avoir recours à la presse, notamment spécialisée, être cité par des sites Web ou sur un intranet/extranet ou bien, utiliser les fichiers des « client-usagers » pour créer une liste de diffusion.

- **Promouvoir le service d'information et le rôle du documentaliste.** Il va s'agir de communiquer sur l'importance et les enjeux de la documentation, sur le rôle du centre et sur les ressources, les produits et les prestations qu'il propose et sur la valeur ajoutée qu'il peut apporter (fiabilité, réactivité, gain de temps, etc). Cela va contribuer à conférer au centre une image de marque, une identité et à en informer le public. Les modalités vont être variées : il peut s'agir de documentation destinée à l'utilisateur (lettre d'information, dépliant, guide ou manuel, signalétique, diffusés de manière traditionnelle mais aussi par mail ou, grâce aux NTIC qui renouvellent la question, via une interface en ligne,) ; de rencontres professionnelles (colloques, journée d'études, salon, etc) ; du service public (relation entre le personnel et les utilisateurs, visite et présentation du centre ; de l'utilisation des fichiers « client-usagers », (utiles pour une communication personnalisée).
- **Soigner l'accueil.** La qualité de l'accueil va être fondamentale pour l'image du service d'information, c'est même elle qui va en grande partie la forger. La notion d'accueil est bien entendu subjective et propre à chacun mais le responsable peut contribuer à le favoriser en veillant à aménager des locaux agréables et en entretenant une ambiance de travail plaisante (un personnel motivé et disponible sera plus avenant qu'un personnel débordé et démotivé). Il peut également décider de plus ou moins en formaliser les modalités (donner quelques consignes au personnel, instaurer une visite du centre pour les nouveaux arrivants ou la remise d'une plaquette de présentation lors d'une première visite, soigner la signalétique, etc). L'accueil va également concerner les services dispensés à distance qui constituent des vitrines privilégiées du centre : accueil téléphonique cordial et efficace ; ergonomie et graphisme de la page d'accueil du site web ou du portail documentaire...

3.6 UTILISER LES POTENTIALITÉS DES NTIC

Les nouvelles technologies de l'information et de la documentation n'ont eu de cesse d'évoluer ces dernières années pour devenir toujours plus performantes. Elles vont

constituer, pour le responsable d'un service d'information souhaitant valoriser ses ressources et son centre, de remarquables opportunités. Le but ne va pas être ici de rentrer dans une description détaillée des produits et des technologies disponibles, elle serait trop vite obsolète. Il s'agira plutôt de dresser un panorama rapide des différents usages auxquels les NTIC peuvent être appliquées et des principaux types d'outils pouvant être utilisés à ces fins.

Cette mutation a également contribué à faire fortement évoluer la fonction documentaire. Celle-ci a en effet « dérivé », ces dernières années, vers de nouvelles attributions et de nouvelles spécialisations telles que la veille, l'intelligence économique, le Records ou encore le Knowledge management. Les nouvelles technologies, l'émergence et l'essor du Web 2.0, ont par ailleurs modifié les habitudes et les pratiques informationnelles des utilisateurs, eux-mêmes devenus toujours plus exigeants. Enfin, l'ère du numérique, si elle a permis de renouveler les produits et les prestations, de développer une offre à distance et d'en favoriser la diffusion a aussi contribué à bouleverser les modalités de la relation entre le documentaliste et ses usagers.

- **Fonctionnement et gestion du centre.** Les apports des NTIC concernant la gestion proprement dite et les activités de *Back office* sont considérables. Toute l'organisation du centre est concernée. Le développement de réseaux internes ainsi que de systèmes de groupware et d'outil collaboratifs inspirés de l'évolution du Web 2.0 (réseaux intranet, extranet, wiki), permet de faciliter et de rationaliser la gestion interne et toutes les activités de workflow des services d'information mais aussi de capitaliser les connaissances et les expériences.

Cela va s'appliquer à plusieurs choses :

- *la gestion des ressources humaines et de la communication interne* : agendas partagés, échanges et partages de fichiers ou d'informations via un réseau interne, etc. ;
- *les techniques de recherche d'information et d'acquisition des documents* : ressources électroniques disponibles à distance, abonnement à des bouquets de bases de données, à des périodiques en ligne, moteurs de recherche, agrégateurs de fils RSS, moissonneurs et archives ouvertes (protocoles OAI), etc. ;
- *le déroulement des différents processus documentaires et la réalisation des tâches à accomplir* : automatisation d'un certain nombre de tâches ; bases de données plus ou moins complexes ; systèmes de gestion électronique des ressources (GED), des abonnements ; logiciels de gestion de contenu, d'édition et de publication ; logiciels et outils de traitement des documents ; outils de contrôle et de validation des circuits ; outils et protocoles des modes d'échanges et de production assurant l'interopérabilité des données, etc. ;
- *les règles et les procédures de conservation et de stockage* : évolution des

supports et par conséquent des moyens d'archivage, de conservation et de communication ; outils de numérisation visant à la dématérialisation des ressources et à leur archivage électronique, etc.

- **Renouvellement de l'offre documentaire.** Les produits et les prestations documentaires ne sont pas en reste et l'avènement du numérique a également permis de les renouveler. La gamme de produits et de services envisageables s'est en effet considérablement développée, même si, pour la plupart, il s'agit de déclinaisons en format électronique de documents déjà existants sous une forme papier et ayant subi quelques adaptations : mise à disposition d'un catalogue ou d'une base de données en ligne ; diffusion de dossiers, d'une revue de presse ou d'une lettre d'information ; proposition de bulletins des acquisitions, de sommaires, bibliographiques ou signalétiques... les possibilités sont nombreuses. Du côté des services, il s'agit aussi parfois de transpositions d'anciennes prestations mais également d'innovations : service de questions-réponses en ligne, ; formulaires de recherche ou de réservation d'ouvrages en ligne ; sélection de signets, de liens et de ressources numériques ; mise à disposition de documents en texte intégral ; communication de prestations de plus en plus ciblées et personnalisées comme la diffusion sélective de l'information ou la mise en place de dispositifs de veille et d'abonnement à des fils RSS permettant de la syndication de contenu ou de la requalification de flux , encore une fois la variété est grande. Les professionnels de la documentation se sont également efforcés de proposer à leurs usagers des systèmes d'aide à la recherche redonnant ainsi un second souffle à des outils documentaires un peu délaissés tels que les thésaurus ou les index. La nouveauté va en fait plutôt concerner le *Front office* et résider dans les moyens de diffusion et de mise à disposition de l'information. Enfin, les modalités de la « servuction », c'est-à-dire de l'interaction et de la relation entre les documentalistes et les utilisateurs, vont-elles aussi être profondément bouleversées.
- **Renouveau des modalités de diffusion et de « servuction » :** Les nouvelles technologies si elles ont permis de faciliter les modalités de gestion de l'information, ont également, grâce à la numérisation, démultiplié les capacités de production, de diffusion et d'accès aux documents de même que la quantité des ressources disponibles. Les conditions de mise à disposition et d'accessibilité (sur place via des postes de consultation ou à distance via un portail, un catalogue, un site Web, etc.) sont ainsi devenues de plus en plus simples, pratiques, intuitives et rapides.

La relation entre le public et les professionnels de la documentation a elle aussi connu ces dernières années, une évolution sans pareille. Paradoxalement, ce lien

s'est intensifié tout en se « virtualisant », les échanges sont en effet plus nombreux mais souvent plus distants. La nature de la relation entre le documentaliste et les usagers peut, elle aussi, être plurielle. Elle sera tantôt collective, anonyme et destinée au plus grand nombre via un portail documentaire, un site Internet, un intranet ou un extranet ; tantôt transmise de façon très personnalisée et à la carte par le biais d'une messagerie électronique ou d'un accès sécurisé à une interface collective. Il peut s'agir d'un service rendu mais aussi d'un formulaire ou d'une messagerie électronique permettant aux professionnels de la documentation de recueillir les remarques ou des données concernant ses usagers.

La plupart des services d'information vont désormais avoir plusieurs facettes : celle du service de proximité et celle du service à distance. Dans les deux cas, que ce soit derrière un guichet ou par l'intermédiaire d'une interface de consultation ou de recherche, d'un site web ou d'un portail documentaire, c'est l'image et l'identité du centre qu'il va falloir affirmer. Le service à distance constitue un point d'accès aux ressources et à l'offre du centre mais également une vitrine qui en reflète l'image. C'est pourquoi la conception et la mise en œuvre d'un site Internet, d'un catalogue, d'une base de donnée ou d'un portail documentaire diffusé sur Internet, un intranet ou un extranet ne doivent pas être laissées aux hasards. Elles devront même faire l'objet d'un grand soin tant en ce qui concerne la pertinence du fond que le graphisme, la fonctionnalité, l'ergonomie ou la clarté de la forme. Certains services d'information choisissent d'ailleurs de privilégier cette médiation virtuelle et de concentrer leur activité sur leur offre à distance.

Les progrès technologiques des réseaux de communication ont également exacerbé et considérablement facilité la création des réseaux documentaires ainsi que les modalités d'échanges et de communication entre les différents partenaires.

Une nuance est toutefois à apporter à l'utilisation des nouvelles technologies. Pour être pertinente et fructueuse, celle-ci doit être mesurée et pensée : elle doit correspondre à de réels besoins, au public visé, aux capacités du centre et résulter d'un projet de valorisation des ressources mûrement réfléchi mais aussi de la prise en compte des avantages et des inconvénients apportés par les NTIC. L'important va être de trouver un équilibre satisfaisant entre le potentiel des outils et les fonctionnalités attendues et de ne pas privilégier la modernité à tout prix et au détriment des usagers. Des mesures d'accompagnement et de formation de ces derniers peuvent toutefois aider le responsable et le personnel du centre à faire accepter le recours aux NTIC.

Enfin, il est important que les professionnels de la documentation suivent et se forment à l'évolution des nouvelles technologies mais aussi à celles des normes de standardisation, des protocoles d'échanges ou encore des cadres économiques et législatifs qui les régissent. Cette veille leur permettra d'assurer une gestion du centre et des ressources dynamique, de rester performants et d'éviter l'obsolescence mais aussi de proposer une offre à forte valeur ajoutée.

3.7 MENER UNE DÉMARCHE DE SUIVI ET DE MESURE DE LA QUALITÉ

La mise en place d'instruments de suivi et de mesure va être indispensable pour évaluer l'impact, optimiser l'effet mais aussi conserver le bénéfice de toutes les démarches entreprises et des solutions mises en œuvre⁹⁴.

Il va principalement s'agir :

- de tableaux de bords pour mesurer la fréquentation du service d'information, les prêts, la consommation de produits documentaires ou de prestations. Il sera préférable d'informer et d'impliquer l'ensemble du personnel sur les données à recueillir et leurs modalités de collecte ;
- de questionnaires permettant de déterminer les thématiques privilégiées ou de mieux connaître les usagers. Ils peuvent être diffusés lors de leur venue au centre ou en ligne, comme par exemple une fiche d'identification où l'utilisateur se présente et explicite sa recherche ;
- d'espaces offrant aux utilisateurs la possibilité de s'exprimer, de faire des remarques ou des suggestions : questionnaires remis en main propre lors de la visite au centre ou en ligne grâce à un espace prévu à cet effet sur le site Internet, l'intranet, l'extranet ou le portail documentaire ; par le biais d'une boîte à idées, etc. ;
- de questionnaires destinés à mesurer la satisfaction des utilisateurs lors de leur visite au centre mais aussi après chaque service rendu ou produit diffusé, en utilisant les méthodes évoquées ci-dessus ;
- de systèmes permettant de comptabiliser les connexions aux ressources ou aux interfaces accessibles en ligne : messagerie électronique, site Internet, intranet ou extranet, portail documentaire, catalogue ou base de données, etc.

⁹⁴ Cf. pour plus de détails *supra* partie 2.2.2. LES OUTILS D'ÉVALUATION, DE MESURE, DE SUIVI ET DE COMPARAISON, p. 57

Cette première partie aura donc tenté de présenter les enjeux d'un processus de (re)valorisation, les méthodes et les concepts qui peuvent permettre au professionnel de la documentation de mener à bien sa démarche, d'analyser puis de préconiser et enfin quelques pistes et éléments de réflexion destinés à le guider dans ses choix.

Les deux parties suivantes vont en constituer une illustration plus pratique. Elles seront consacrées à la réalisation d'une maquette de portail documentaire destiné à être diffusé sur un extranet, pour le Centre de documentation de la Direction des musées de France. Il s'agira d'abord d'analyser et de préconiser, puis dans un deuxième temps de réaliser et de porter un regard critique.

**DEUXIÈME PARTIE
LE CAS DU CENTRE DE
DOCUMENTATION DE LA
DIRECTION DES MUSÉES DE
FRANCE**

La seconde partie sera, comme la suivante, consacrée à une approche plus pratique de la question. C'est le cas du Centre de documentation de la Direction des musées de France qui va être présenté ici et en particulier la maquette de portail documentaire élaborée dans le cadre de mon stage. Ce projet de portail, dont l'objectif principal était de rendre le centre visible sur l'Extranet métiers du Ministère de la Culture et de la Communication, vient en effet illustrer de façon concrète une démarche de valorisation d'un fonds mais aussi d'une offre et plus largement d'un centre de ressources. Ce portail documentaire a effectivement été envisagé à ces fins et sa mise en place va permettre d'aborder plusieurs des points précédemment évoqués. Il s'agira entre autres, de l'analyse de l'existant –celles des potentialités du centre, de son environnement, comme de son public-, de l'utilisation des nouveaux outils et des nouvelles technologies ou encore de la proposition de nouveaux produits et services diffusés à distance.

1 ÉVOCATION DU CONTEXTE⁹⁵

Cette partie va tâcher de présenter le contexte puis la mission de stage, son objet et ses enjeux.

Dans un second temps c'est l'analyse de l'existant, tant la façon dont elle a été menée que le premier bilan qu'elle a permis de dresser qui seront abordés.

1.1 L'ORGANISME

La Direction des musées de France (DMF)⁹⁶ est une des directions de l'Administration centrale du Ministère de la Culture et de la Communication (MCC)⁹⁷. Son organisation interne et ses missions, relatives à la définition et à la mise en œuvre de la politique de l'Etat concernant le patrimoine muséographique, ont été fixées par deux arrêtés datant du 5 août 1991 et du 22 janvier 1992.

1.1.1 PRINCIPALES MISSIONS

La DMF est ainsi en charge :

- de l'enrichissement des collections nationales : droit de préemption, observation du marché de l'art, etc. ;
- de la conservation et de la restauration de celles-ci ;
- de leur protection contre les incendies, le vol et les dégradations ;
- de leur étude et de la recherche s'y rapportant ;
- de leur diffusion auprès du public ;
- du suivi de l'aménagement muséographique et architectural des musées nationaux et des musées de France⁹⁸ ;
- du cadre législatif et réglementaire (définition et application) relatif aux musées et aux collections publiques ;
- de la formation des professionnels des musées ;
- de la surveillance du mouvement des œuvres et la gestion de la circulation des biens culturels⁹⁹ ;
- de la tutelle des musées nationaux ;

⁹⁵ Cf. annexes 14 et 15, p. 180 et 182, Organigrammes du MCC et de la DMF.

⁹⁶ Cf. annexe 15, p 182, organigramme de la DMF et liste des acronymes et développés p.13.

⁹⁷ Cf. annexe 14 p. 180, Organigramme du MCC

⁹⁸ L'appellation de « musée de France », réservée aux collections relevant de l'intérêt public et constituant désormais un label facilement identifiable par les visiteurs, a été définie par la loi du 4 janvier 2002. Celle-ci précise notamment les critères scientifiques et culturels auxquels les musées voulant y prétendre doivent répondre

⁹⁹ Cadre fixé par les lois du 31 décembre 1992 et du 10 juillet 2000.

- du contrôle scientifique et technique de la gestion de musées associatifs ou de collectivités territoriales, ceci en étroite collaboration avec les Directions régionales des affaires culturelles (DRAC).¹⁰⁰
- de la tutelle, partagée avec d'autres ministères ou la Ville de Paris, de quelques établissements administratifs publics¹⁰¹,
- de collaborations internationales pluridisciplinaires et relatives aux musées.

1.1.2 COMPOSITION

Elle emploie, pour remplir ce rôle, environ 160 personnes¹⁰² (conservateurs, agents administratifs et techniques, chargés de missions, juristes, informaticiens, etc) réparties entre différents départements et missions rassemblés autour de la direction¹⁰³ :

- **L'Inspection générale** composée de conservateurs ayant pour missions :
 - d'apporter leur expertise et leurs conseils dans la définition de la politique nationale auprès des musées ;
 - d'effectuer le contrôle technique des établissements ou de leurs collections et notamment de veiller à la cohérence scientifique et géographique de ces dernières, à leur enrichissement, à la mise en œuvre et au suivi des projets scientifiques et culturels menés dans les musées ainsi qu'à ceux de création ou de rénovation.
- **Le Département des collections** qui comprend plusieurs bureaux :
 - Bureau des acquisitions* : projets d'acquisitions (gestion des dossiers et des procédures administratives, juridiques, financières et logistiques ; gestion des dossiers de préemption, d'attribution de subventions provenant du Fonds patrimoine, ou encore d'acquisition de trésors nationaux) visant à l'enrichissement des collections publiques nationales mais également à celles des autres musées de France.
 - Bureau du mouvement des œuvres et de l'inventaire* : qui intervient notamment dans les questions d'inventaire, et celles relatives aux prêts ou aux dépôts de pièces provenant des collections nationales.

Le département comprend par ailleurs des missions chargées des bases

¹⁰⁰ Environ 1176 musées.

¹⁰¹ La Réunion des musées nationaux, ; le musée du Louvre ; le musée et le domaine national des châteaux de Versailles et de Trianon ; les musées Rodin, Henner et Gustave Moreau ; le musée du Quai Branly ; l'école du Louvre ; l'Institut national d'Histoire de l'art ; l'Union centrale des Arts décoratifs, association loi 1901 ; le musée d'Art et d'Histoire du Judaïsme, association loi 1901.

¹⁰² Le MCC rassemble environ 1200 salariés.

¹⁰³ Cf. le détail de la composition et des attributions de chacun, de leurs collaborateurs et interlocuteurs mais aussi de leurs besoins informationnels dans annexe 17, p. 186.

documentaires (numérisation/informatisation) et de la recherche portant sur la conservation préventive et la restauration.

- **Le Département des publics, de l'action éducative et de la diffusion culturelle** chargé de la connaissance des publics mais aussi de la médiation et de l'action culturelle.
- **Le Département des professions et des personnels** qui intervient dans les problématiques liées à la formation et à l'organisation des statuts, des professions et des carrières des personnels en relation avec les musées. Il comprend un *Bureau des personnels scientifiques* ; un *Bureau des personnels administratifs, techniques, de surveillance et des affaires sociales* et un *Observatoire des métiers et cellule de formation continue*.
- **Le Département de l'architecture, de la muséographie et des équipements** qui est constitué d'un *Bureau technique* et d'un *Bureau chargé de la programmation* intervenant dans les projets (conseil, mise en œuvre, suivi, financement) ; les programmes architecturaux (création, rénovation, extension...) mais aussi dans la gestion des équipements (éclairages, sécurité, climatisation...).
- **Le Département des affaires financières, juridiques et générales** dont les différents bureaux (*Bureau des affaires juridiques et générales*, *Bureau des affaires financières*, *Bureau de l'informatique et de la recherche*) s'occupent des questions administratives, financières et juridiques de la DMF. Il est également chargé de la politique informatique et des actions de recherches de la DMF.
- **La Mission de la communication** qui assure la politique de communication de la DMF vers le public interne, le MCC, dans le réseau des musées mais aussi vers l'extérieur (presse, public, mécènes, etc.)
- **La Mission sécurité** qui fournit conseil et expertise aux responsables des musées nationaux ou des collectivités territoriales en matière de protection des œuvres contre les incendies, le vol ou les dégradations.
- **Les chargés de mission** qui s'occupent des relations européennes et internationales ; des échanges culturels franco-américains ; du patrimoine photographique et du développement durable.

L'organigramme comprend également deux autres services qualifiés « d'horizontaux ».

- **Le Centre de recherche et de restauration des musées de France, le C2RMF.** Ce dernier rassemble, depuis 1998, le Laboratoire de recherche des musées de France (implanté à Paris) et le Service de restauration des musées de France (implanté à Versailles). Il emploie environ 160 personnes aux statuts très divers (conservateurs, documentalistes, administratifs, physiciens, chimistes, ingénieurs ou techniciens du Ministère de la Culture et du CNRS) et réparties entre les cinq départements suivants : affaires générales, documentation, recherche, restauration et conservation préventive. Enfin, environ 300 restaurateurs libéraux sont amenés à collaborer de façon ponctuelle avec le personnel du C2RMF.
- **Le Service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale, le SBADG.** Celui-ci réunit, depuis janvier 1999¹⁰⁴, le Service des bibliothèques et des archives des musées nationaux et le Centre de documentation (créé en 1992 et autrefois rattaché au Département des affaires juridiques, informatiques et financières de la Direction des musées de France) dans un service à compétence nationale. La Bibliothèque et le Centre de documentation restent par ailleurs deux entités physiquement distinctes.

Ils ont pour missions la constitution, la conservation et la diffusion de collections documentaires relatives aux musées.

Les ressources documentaires de la bibliothèque centrale constituent un outil de travail centralisé pour les conservateurs des musées nationaux rattachés à la Direction des musées de France, mais également pour les étudiants et les chercheurs qui en font la demande. Elle fait également office de bureau technique pour la plupart des bibliothèques de musées nationaux dont elle en assure, via un catalogue collectif¹⁰⁵, la gestion des acquisitions et le traitement des documents (catalogage, indexation, mais aussi reliure).

Le Centre de documentation rassemble quant à lui un fonds général consacré aux musées et accessible au public interne et externe.

¹⁰⁴ Les missions du SBADG ont été définies par un arrêté daté du 16 décembre 1998 et entré en vigueur le 1^{er} janvier 1999.

¹⁰⁵ Ce catalogue est consultable à l'adresse suivante [dernière consultation le 20 novembre 2008]
<<http://www.culture.gouv.fr/documentation/doclvr/pres.htm>>

1.1.3 PRINCIPAUX INTERLOCUTEURS ET COLLABORATEURS

Ces différents services sont amenés à collaborer avec de multiples interlocuteurs aux statuts très variés :

- **Les services internes** : départements de la DMF ou du MCC.
- **Les acteurs du réseau des musées** nationaux ou dépendant de collectivités territoriales : les responsables de musées, les conservateurs, les DRAC, les conseillers musées, la RMN, l'Association générale des conservateurs et sections régionales fédérées, la Fédération des écomusées et musées de société, la Fédération des sociétés d'amis de musées, des organismes tels que l'OCIM ou l'ICOM, mais aussi les musées étrangers.
- **Les instances politiques, juridiques ou économiques** : autres ministères (Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Ministère des affaires étrangères, Ministère de l'éducation nationale, Ministère du Tourisme, Ministère de l'Intérieur...) ; collectivités locales (administration des douanes, de la police, de la gendarmerie...) ; l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels ; des établissements financiers....
- **Autres interlocuteurs** : des assureurs, l'Observatoire des métiers et cellule de formation continue, l'Ecole du Louvre, l'Ecole nationale du patrimoine, le Service national des travaux, l'Etablissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels du MCC, des architectes libéraux, la presse, d'éventuels mécènes ou partenaires...

1.1.4 BESOINS DOCUMENTAIRES ET INFORMATIONNELS

Les besoins documentaires et informationnels qui découlent de cette activité sont tout aussi hétérogènes :

- **Documentation muséale** généraliste ou plus pointue et scientifique (française et internationale) : Histoire de l'Art, muséologie, muséographie, marché de l'art, actualité...
- **Documentation** plus technique ou spécialisée : conservation, restauration, sécurité, NTIC et multimédia, publics, médiation et politique culturelles, information juridique et économique ou relative aux personnels (conditions statutaires, formations, concours...)

1.2 LE CENTRE DE DOCUMENTATION¹⁰⁶

L'environnement institutionnel du centre est relativement complexe. Il est en effet rattaché au SBADG tout en étant également supervisé et financé -comme les 10 services d'information de l'Administration centrale du MCC- par la Mission de coordination documentaire¹⁰⁷. Il est en outre principalement destiné, de par sa position dans l'organigramme, son rôle, son fonds et son implantation géographique, aux personnels de la DMF.

Sa vocation quant à elle est plus claire. Elle consiste à rassembler et enrichir un fonds scientifique ayant trait aux musées -aux collections (notamment nationales) et à la muséologie, à l'architecture et à la muséographie, aux actions vers le public mais aussi à l'actualité, aux personnels ou encore aux aspects juridiques et économiques-, puis de le rendre accessible au public interne et externe à la DMF.

1.2.1 RESSOURCES ET RELATIONS DE SERVICE

1.2.1.1 LES RESSOURCES « PAPIER »

Le fonds concerne donc les musées français et étrangers (dépôt du fonds documentaire muséologique du Centre d'information muséologique UNESCO-ICOM en 1996) et propose de la documentation sur les domaines suivants : muséologie (l'un des fonds les plus riche et complet de France), muséographie, gestion des collections, administration, conservation, restauration, publics, droit, politique culturelle, profession, etc.

Il comprend environ 13 694 monographies, 860 périodiques, dont 72 sont dépouillés, 1 140 rapports, des thèses et des mémoires, des documents multimédias mais aussi des dossiers documentaires se rapportant à l'actualité, aux musées, à la politique culturelle ainsi que les catalogues des collections permanentes des musées rattachés à la DMF¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Pour plus de détails, cf. *infra* les parties 3. *L'ANALYSE DE L'EXISTANT : DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE SUIVIES*, p. 96 ; 4. *L'ANALYSE DE L'EXISTANT : CONSTATS*, p. 98 ; 5. *L'ANALYSE DE L'EXISTANT : BILAN ET PREMIÈRES CONCLUSIONS*, p. 115 et annexes 17 à 26, p. 186 à 220

¹⁰⁷ La mission, qui est elle-même rattachée à la DAG, a un rôle de coordination et de délégation de crédits.

¹⁰⁸ Informations extraites de la page de présentation du centre dans CAPADOCE. <<http://capadoce.ext.culture.fr>> [dernière consultation le 20 novembre 2008]

PLAN DE CLASSEMENT			
A. Plan de classement typographique des ouvrages	B. Plan de classement des boîtes documentaires thématiques	C. Plan de classement des périodiques	D. Plan de classement des catalogues des collections permanentes
USUELS - COLLECTIONS - ORGANISATION DES MUSEES - ENVIRONNEMENT CULTUREL - ARCHITECTURE - PUBLICS	1. ACCES AUX DOCUMENTS ADMINISTRATIFS 2. ADMINISTRATION 3. ANIMATION 4. AUDIOVISUEL. NOUVELLES TECHNOLOGIES 5. ECONOMIE 6. INTERNATIONAL 7. FORMATION 8. MUSEES PAR THEMES 9. MUSEOGRAPHIE 10. MUSEOLOGIE	Le classement du fonds des périodiques, actuellement alphabétique est provisoire et en remaniement	Les catalogues des collections permanentes des musées français et étrangers sont classés géographiquement et alphabétiquement. Il existe également un classement thématique concernant l'ensemble des collections nationales.

1.2.1.2 LES RESSOURCES NUMÉRIQUES

Le centre de documentation dispose d'un poste informatique mis à la disposition du public afin qu'il puisse :

- **Consulter le catalogue en ligne**¹⁰⁹. Ce dernier a été intégré au catalogue collectif, [CAPADOCE](#), le catalogue partagé des centres documentaires de l'administration Centrale. Il regroupe depuis 2006 les fonds documentaires des dix centres de documentation du Ministère de la Culture et de la Communication, soit 125.000 notices.
- **Avoir accès à Internet** notamment pour faire des recherches dans les bases de données liées aux musées, aux collections, en grande partie consultables depuis le site [Culture.gouv](#)¹¹⁰ et le portail [Culture.fr](#).¹¹¹
- **Accéder, grâce à des accords passés avec le MCC, aux bases de données de Videomuseum**¹¹². Il s'agit un réseau de musées et d'organismes gérant des

¹⁰⁹ CAPADOCE est accessible à l'adresse URL suivante <<http://capadoce.ext.culture.fr/>> [dernière consultation le 7 novembre 08]

¹¹⁰ Le portail *Culture.gouv* est accessible à l'adresse URL suivante <<http://www.culture.gouv.fr/>> [dernière consultation le 7 novembre 08]

¹¹¹ Le portail *Culture.fr* est accessible à l'adresse URL suivante <<http://www.culture.fr/>> [dernière consultation le 7 novembre 08]

¹¹² Cf. l'interface de présentation <<http://www.videomuseum.fr/>> [dernière consultation le 7 novembre 08].

collections d'art moderne et contemporain (musées nationaux, régionaux, départementaux ou municipaux, Fnac, Frac, fondations), fédérant 57 collections et recensant à ce jour 21 000 artistes, 246 000 œuvres et 130 000 images.

Enfin, les utilisateurs peuvent également visionner les cédéroms et DVD référencés dans le catalogue du centre ainsi que les documents anciens, conservés pour la plupart sur microfiches.

1.2.1.3 PRESTATIONS ET PRODUITS PROPOSÉS *IN SITU* ET À DISTANCE

	PUBLIC INTERNE	PUBLIC EXTERNE
Qui ?	personnel de la DMF ou d'autres directions du MCC	professionnels des musées (conservateurs, documentalistes, architectes, etc.), du tourisme, ainsi qu'à toute personne (étudiants, chercheur, etc.) faisant des recherches sur le patrimoine muséal ou la muséologie.
<i>In situ</i>	prêt de documents, duplication de documents (nombre de photocopie illimité), commande et réservation d'ouvrages, constitution de bibliographies et de dossiers, veille ciblée.	nombre de photocopie gratuit mais limité
À distance	accès en ligne au catalogue et service de questions/réponses par téléphone et par mail.	accès en ligne au catalogue et service de questions/réponses par téléphone et par mail.

2 RAPPEL DE LA MISSION ET DE SES ENJEUX¹¹³

Ma mission de stage a consisté à réfléchir à un projet de maquette de portail documentaire destiné à être diffusé sur un extranet, pour le Centre de documentation de la DMF. Cette mission est partie du constat d'une baisse de la fréquentation du centre et en particulier de celle du public interne mais aussi du souhait de la responsable de revaloriser son centre, de communiquer sur son offre et ses services mais également d'exploiter son fonds de manière plus optimale et enfin d'utiliser les avantages et les potentiels offerts par la technologie.

Cette volonté d'utiliser les NTIC se justifiait d'autant plus que cette désaffection du centre s'explique en grande partie par les nouvelles exigences -accès à l'information rapide et sur de nouveaux supports- et les nouvelles habitudes -consultation d'Internet, d'Intranet ou des bases de données¹¹⁴- prises, à l'instar des publics des services d'information, par le personnel de la DMF. Ce phénomène avait, de plus, été largement amplifié par la fermeture temporaire du centre et le renouvellement de son équipe. Cet événement, qui a coïncidé avec l'émergence d'Internet et des nouvelles technologies a eu un impact non négligeable sur les pratiques informationnelles des usagers notamment en leur donnant une certaine autonomie vis-à-vis des sources d'information et un besoin moins fréquent de recourir au fonds et aux prestations du centre de documentation. Enfin, tout changement d'équipe entraîne forcément des répercussions sur le fonctionnement interne d'un service et sur la façon dont le traitement des documents est organisé.

Il s'agissait également de prendre en compte l'environnement institutionnel complexe et l'existant en matière de réseau et d'outils déjà en œuvre (notamment l'Intranet du MCC, le site Internet de la DMF, ceux du MCC, le catalogue partagé du centre et sa page d'accueil accessibles sur Internet ou encore les bases de données du MCC¹¹⁵) de même que ceux en projet comme *l'Extranet métiers* du MCC¹¹⁶.

¹¹³ Pour plus de précisions quant au contexte cf. *infra* les parties 3. *L'ANALYSE DE L'EXISTANT : DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE SUIVIES*, p. 96 ; 4. *L'ANALYSE DE L'EXISTANT : CONSTATS*, p. 98 ; 5. *L'ANALYSE DE L'EXISTANT : BILAN ET PREMIÈRES CONCLUSIONS*, p. 115 et annexes 17 à 26, p. 186 à 220. Pour plus de précisions sur le projet de maquette cf. *infra* la partie 3 *CONCEVOIR UN PORTAIL DOCUMENTAIRE POUR VALORISER : MÉTHODES ET REFLEXION*, p.120, annexe 27, p. 222

¹¹⁴ Cf. *infra* partie 5.2.2 *LES RÉSEAUX D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION*, p. 117 et annexes 22 à 26, p. 212 à 220.

¹¹⁵ Intranet *Sémaphore*, Sites Internet de la [DMF](#), du MCC [culture.gouv.fr](#), le portail [Culture.fr](#), le catalogue partagé [CAPADOCE](#), la [page d'accueil Internet du centre](#), les [bases de données du ministère](#) [dernière consultation le novembre 2008]

La commande¹¹⁷, qui a légèrement été réorientée par rapport au projet initial, portait donc sur la conception d'une maquette de portail documentaire imaginé pour être diffusé sur « *l'Extranet métier* » du MCC. Ce portail a été envisagé comme un moyen de valorisation du centre de documentation et de son offre mais aussi de reconquête du public interne. Il s'agissait en effet de rendre visible le centre sur cet Extranet en réalisant une « vitrine » ayant pour objectif principal de faire connaître le centre, de présenter son offre, son fonds mais aussi ses prestations. Le projet représentait de surcroît, l'occasion de repenser ces dernières.

Comme tout projet ce travail, supervisé par la responsable du centre de documentation, s'est déroulé en plusieurs temps qui seront détaillés dans les parties suivantes : l'analyse de l'existant, le bilan, la réflexion, puis la proposition de solutions et la réalisation de la maquette.

¹¹⁶ Extranet destiné dans un premier temps à la DMF, à la DAF et à la DAPA puis étendue à la DAG et la DAT. Le projet a été en partie mené par le bureau de l'informatique de la DMF.

¹¹⁷ Cf. partie 7.1. *PRISE DE RECUL PAR RAPPORT À LA RÉALISATION DE LA MISSION*, p. 128 pour plus de précisions sur la réorientation de la commande et ses conséquences.

3 L'ANALYSE DE L'EXISTANT : DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE SUIVIES

Cet état des lieux, basé sur un travail d'enquête et de prospection puis d'analyse des résultats, a comporté trois grands axes d'étude : l'analyse interne, l'analyse externe et l'analyse du public.

L'analyse qui a principalement emprunté au marketing documentaire, s'est appuyée sur les méthodes suivantes :

- **l'observation du fonctionnement interne du centre de documentation** : activités du personnel et répartition des tâches, modalités de traitement des documents, locaux et aménagement, équipements disponibles, accueil des usagers...;
- **l'observation des ressources, de l'offre et des moyens de diffusion** proposés ;
- **l'observation et l'utilisation des outils disponibles** : plan de classement, catalogue et base de données utilisés...;
- **l'observation de l'environnement institutionnel** du service ;
- **l'observation de l'environnement documentaire** et professionnel ;
- **l'observation des réseaux et de l'environnement multimédia** existants : site Internet du MCC *Culture.gouv*, portail *Culture.fr*, site Internet de la DMF, Intranet du MCC *Sémaphore*, bases de données mises en œuvre par le MCC, catalogue partagé et en ligne CAPADOCE ou encore la page d'accueil du centre de documentation diffusée sur Internet... ;
- **l'observation du projet d'extranet** dans lequel allait s'insérer le projet de portail. Dans un premier temps seuls quelques éléments étaient disponibles et notamment une note de problématique pour un Extranet métiers et un cahier des clauses techniques et particulières. Cette étude préalable a dû être complétée par une seconde phase d'analyse de l'outil et de son fonctionnement lors de sa mise en œuvre et de sa phase de test;
- **l'observation directe des usagers**, de leurs pratiques informationnelles, de leurs caractéristiques comportementales, de leurs attentes ou encore des thématiques les

plus sollicitées (statistiques établies par la responsable, résultats des questionnaires).

Ces premières informations et ces premiers ressentis ont ensuite été confirmés ou infirmés au moyen de méthodes plus ou moins formelles telles que :

- **le recueil d'informations glanées au fil des conversations ;**
- **le questionnement et la conduite d'entretiens** semi-guidés ou non ;
- **la diffusion de questionnaires**¹¹⁸ validés par la responsable du centre de documentation mais aussi par la responsable du SBADG, par l'Inspection générale de la DMF ou encore le responsable du Bureau de l'informatique. Ce passage obligé par la hiérarchie n'a pas été sans entraîner un certain retard mais les questionnaires ont fini par être envoyés, accompagnés d'un courrier explicatif, auprès d'un échantillon de personnes jugé représentatif du public visé. Il s'agissait de 50 personnes de la DMF (principalement les responsables des services) et de 26 conseillers musées. Malheureusement, ces questionnaires ayant été diffusés à un moment d'incertitude et de bouleversements au sein de la DMF et à l'approche d'une période de vacances, le taux de retour, très légèrement supérieur chez les conseillers musées, est resté relativement faible (environ 1 personne sur 5). Les résultats de l'enquête ont toutefois permis de conforter la plupart des constats qui avaient été précédemment effectués.

¹¹⁸ Cf annexe 18, p. 199

4 L'ANALYSE DE L'EXISTANT : CONSTATS

Cette phase d'analyse a permis de faire un certain nombre de constats, de comprendre et de prendre en compte les contraintes et les enjeux imposés par le contexte particulier du centre de documentation mais aussi de repérer quelques écueils ou dysfonctionnements. Cette étape a ainsi servi à dresser un premier bilan, à déterminer le cadre de l'action à mener et ses principaux objectifs mais aussi à mettre en évidence les forces et les faiblesses du centre devant être prises en compte.

4.1 L'ANALYSE INTERNE

4.1.1 LES CAPACITÉS DU CENTRE

4.1.1.1 LES MOYENS HUMAINS.

Ce tableau présente les effectifs : leur nombre, leurs compétences mais aussi leurs possibilités de formation et d'évolution.

Tableau 3. EFFECTIFS MOBILISABLES, COMPÉTENCES DISPONIBLES ET POSSIBILITÉS DE FORMATION			
	CONSTAT	BILAN	
		FORCES	FAIBLESSES
Effectifs	6 personnes dont la responsable	structure à taille humaine	
Formation initiale / Adaptation aux besoins	- 2 documentalistes dont la responsable - 1 secrétaire de documentation - 3 chargés d'accueil		- personnel insuffisamment formé aux techniques de la documentation - personnel assez démotivé par un climat général lourd où pèse la menace d'une restructuration de la direction et un avenir incertain.
Possibilités d'évolution – Formation continue	nombreuses possibilités de formations offertes aux personnels du MCC	possibilité de se former dans différents domaines : gestion, techniques documentaires, NTIC, etc.	- nombre de formations annuelles limité. - elles s'avèrent peu utiles si elles n'ont pas été entreprises pour répondre à des objectifs précis ou à des besoins particuliers.
Possibilités d'évolution – création ou suppression de poste	- mouvement de personnels imposés par le MCC et les conditions statutaires. - pas de possibilité d'embauche pour cause de restrictions budgétaires au niveau du MCC.		La possibilité d'embaucher permettrait au centre de documentation de pouvoir se développer davantage et de proposer une offre de service plus large et plus diversifiée.

4.1.1.2 LES MOYENS TECHNIQUES ET MATÉRIELS

Le contenu du fonds est détaillé plus haut, dans la partie concernant le centre de documentation¹¹⁹

Le tableau ci-dessous se rapporte à l'analyse des moyens documentaires, techniques et matériels.

Tableau 4. MOYENS DISPONIBLES		
	FONDS ET RESSOURCES / CONSTATS ET BILAN	
	FORCES	FAIBLESSES
Quantités	<i>Ressources papier</i> Fond documentaire conséquent et suffisant pour l'activité du centre.	<i>Ressources papier</i> Le fonds de revues déposé par l'ICOM occupe un espace relativement important sans être pour autant réellement exploité. <i>Ressources électroniques</i> Elles sont peu développées voire inexistantes : il n'y a pas de revues en ligne par exemple.
Pertinence / adéquation aux besoins	<i>Ressources papier</i> - l'un des fonds consacré à la muséologie les plus riches de France. - fonds de documents primaires pertinent et répondant à la mission du centre et aux besoins des usagers ¹²⁰ . Il est enrichi de façon constante grâce à une sélection d'ouvrages repérés par la personne en charge des acquisitions et aux demandes d'acquisition des usagers. - fonds important de documents secondaires (dossiers thématique, boîtes géographiques, etc.) - vocation patrimoniale notamment en ce qui concerne les catalogues et les inventaires des collections nationales. <i>Ressources électroniques</i> L'accès, grâce à des accords passés avec le MCC, aux bases de données de Videomuseum.] constitue une ressource tout à fait intéressante	<i>Ressources papier</i> Le fonds de documents secondaires (dossiers thématiques, boîtes géographiques, etc.) n'est pas suffisamment mis à jour ni suffisamment signalé et exploité. <i>Ressources électroniques</i> Les ressources électroniques sont pour la plupart (CAPADOCE ou bases de données) accessibles depuis n'importe quel poste, le centre n'offre pas de réelle valeur ajoutée à ce niveau là.
Possibilités d'évolution et de modernisation		Les ressources papier sont privilégiées au détriment des ressources électroniques.
	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS / CONSTATS ET BILAN	
	FORCES	FAIBLESSES
Quantités	<i>Espace de consultation</i> - une salle de consultation suffisante pour l'activité du centre <i>Espace de travail</i> - 3 Bureaux individuels, situés à un autre étage, pour la	

¹¹⁹ Cf. la partie 3.9. LE CENTRE DE DOCUMENTATION, p.91

¹²⁰ cf plan de classement et missions des services de la DMF, p 92

	responsable, la documentaliste et la secrétaire de documentation. - un bureau collectif pour les 3 chargés d'accueil.	
Pertinence / adéquation aux besoins	<i>Espace de consultation</i> - une salle de consultation agréable et spacieuse¹²¹, - des ouvrages en accès libre, - un espace ouvert et fonctionnel, - un bureau d'accueil central, <i>Espace de travail</i> Le fait d'avoir un espace de travail distinct permet de faciliter le travail effectué par chacun en back-office.	<i>Espace de consultation</i> - un espace numérique plus important serait souhaitable dans la salle de consultation - le centre de documentation est situé à un entresol et sa localisation n'est pas clairement signalée, au rez- de chaussée de l'immeuble. <i>Espace de travail</i> Le fait d'avoir un espace de travail distinct semble parfois être un frein à la communication au sein de l'équipe.
Possibilités d'évolution et de modernisation	- Locaux bien entretenus, bénéficiant de la maintenance et des services techniques de l'organisme.	- Possibilités d'aménagement limitées. - Possibilités de stockage limitées.
	MOYENS INFORMATIQUES / CONSTATS ET BILAN	
	FORCES	FAIBLESSES
Quantités	- Les serveurs du MCC et les logiciels (Word, suite OpenOffice pour la bureautique, Loris-Doris pour la base, CPS pour l'intranet et l'extranet du Ministère) correspondent à l'activité. - Le nombre de postes (10) est suffisant pour l'activité interne du centre.	- Manque un logiciel de numérisation et de traitement des images pour développer les ressources en ligne, - Manque un logiciel pour concevoir des pages HTML en WYSIWYG¹²² pour pouvoir développer et mettre à jour le portail du centre. - une augmentation des terminaux accessibles à l'utilisateur serait souhaitable, ceci en vue d'aménager un espace dédié aux ressources électroniques (à l'heure actuelle le centre ne compte qu'un seul poste de consultation).
Pertinence / adéquation aux besoins	- La maintenance et la gestion du matériel sont assurées par les services techniques du MCC, - L'assistance concernant la base est assurée par la mission de coordination documentaire du MCC (DAG). - Les personnes chargées du catalogage ont été formées au logiciel de catalogage, celles du centre à la suite OpenOffice.	Manque un espace dédié aux ressources numériques : - <i>physiquement</i> : nécessité d'aménager un endroit à cet effet, de prévoir le bon nombre de poste ; - <i>virtuellement</i> : nécessité de créer et développer une interface numérique et de développer les ressources électroniques du centre.
Possibilités d'évolution et de modernisation	- Formations possibles pour les personnels - Possibilités d'accéder aux logiciels nécessaires en s'adressant aux services informatiques.	Formation des personnels aux NTIC nécessaire pour pouvoir développer et faire évoluer le centre : - aux outils de CMS pour pouvoir utiliser l'Intranet et l'Extranet en publiant et bénéficiant des outils

¹²¹ Cf annexe 21 p 209, *SCHÉMA DU CADRE D'USAGE ET DE L'ÉVOLUTION SPATIALE DES USAGERS*

¹²² Cet acronyme qui se rapporte à la locution anglaise « What you see is what you get » (« vous voyez ce que vous obtenez ») est notamment utilisé pour désigner les interfaces de plus en plus intuitives des éditeurs d'HTML (ou désormais XML) qui permettent une visualisation du code source.

		collaboratifs, - à la création de page HTML pour pouvoir développer l'interface virtuelle du centre, - aux techniques permettant de développer une offre numérique et personnalisée : agrégateurs de fils RSS permettant la syndication de contenu et la requalification de fils RSS, aux moteurs de recherches, etc.
--	--	---

4.1.1.3 LES MOYENS FINANCIERS

La majeure partie des budgets utilisés à des fins documentaires provient du SBADG, l'autre partie, de la Mission de la coordination documentaire. Cette dernière, rattachée à la DAG, s'occupe de tous les centres de documentation des directions du Ministère figurant dans le catalogue partagé CAPADOCE. Les sommes allouées sont attribuées en fonction de la taille de chacune des directions.

Le montant annuel est réparti en trois versements.

Enfin, la partie logistique, technique et matérielle du centre de documentation est prise en charge par la DMF (locaux, etc.) ; par le SBADG (fournitures) ou par le MCC (parc informatique).

4.1.2 L'ACTIVITÉ ET LA PRODUCTION

4.1.2.1 LA GESTION ET LA COMMUNICATION INTERNE

La gestion du centre, de même que l'organisation du travail et la répartition des tâches, sont assurées par la responsable en accord avec les directives du SBADG et de la Mission de la coordination des politiques documentaires du MCC (DAG).

Ces dernières sont transmises et discutées avec la responsable du service lors de réunions de travail ayant lieu tous les 15 jours avec la directrice du SBADG et chaque semaine avec la Mission de la coordination.

Au sein du centre de documentation des réunions de coordination ont été prévues tous les 15 jours, mais cette fréquence n'est pas toujours suivie.

La communication interne passe principalement par la discussion entre les différents membres de l'équipe, mais aussi par des moyens plus classiques tels que le téléphone ou le mail.

Les employés du centre peuvent par ailleurs utiliser les interfaces de communication mises à leur disposition :

- **un réseau local** hébergé sur un serveur du MCC qui permet notamment à l'équipe d'échanger des fichiers, de partager un agenda.
- **Le réseau Intranet du MCC, *Sémaphore*¹²³**, qui est un réseau d'informations mais aussi un outil de travail collaboratif permettant entre autres la création de groupes de travail. Le centre peut ainsi communiquer avec le SBADG dont le serveur de ressources partagées est distinct de celui de la DMF ; avec la Mission de coordination documentaire du MCC (DAG) ; ou encore avec les réseaux des centres de documentation des DRAC (CID) ou des bibliothèques des musées nationaux. Mais, en règle générale et à l'image de l'ensemble des utilisateurs de *Sémaphore*, les employés du centre font un usage ponctuel de cette interface et n'en exploitent pas forcément toutes les potentialités.
- **Le réseau Extranet métiers** des directions du MCC¹²⁴.

Enfin, la répartition des tâches est faite en fonction des compétences de chacun : seuls les documentalistes sont, entre autres, chargés des acquisitions ou du catalogage.

4.1.2.2 L'ORGANISATION DU TRAVAIL INTERNE OU BACK-OFFICE - LES PRINCIPALES TÂCHES ET LEUR RÉPARTITION

Ce sont celles classiquement effectuées dans un service d'information.

Elles concernent la gestion du centre, celle des acquisitions d'ouvrages et d'abonnement de périodiques ; le traitement des documents (catalogage, bulletinage...) ; la réalisation de produits documentaires (recherche d'informations, dépouillement annuel des périodiques, constitution au fil de l'eau de dossiers documentaire et d'une revue de presse, élaboration trimestrielle du bulletin des acquisitions...) ou encore l'accueil du public ou la réalisation de prestations qui lui sont destinés (service de questions-réponses en ligne ou téléphonique, prêts....).

Le tableau suivant représente la répartition des tâches au sein de l'équipe. Deux exemples de processus documentaires -les acquisitions d'ouvrages et de périodiques-, sont également présentés en annexes. Un tableau évoque les principales caractéristiques et 2 schémas de production, montrant l'ensemble et le déroulement des différentes étapes, le complète.

¹²³ Cf *infra* 5.2.3. *L'environnement documentaire professionnel*, p. 118

¹²⁴ Cf *infra* p. 94 et *supra* p. 107

Tableau 5. ATTRIBUTIONS ET RÉPARTITION DES TÂCHES

TÂCHES	RESPONSABLE DU CENTRE DE DOCUMENTATION	PERSONNE 1 (DOCUMENTALISTE)	PERSONNE 2 (SECRETAIRE DE DOCUMENTATION)	PERSONNE 3 (CHARGÉ D'ACCUEIL)	PERSONNE 4 (CHARGÉ D'ACCUEIL)	PERSONNE 5 (CHARGÉ D'ACCUEIL)
GESTION DU CENTRE	X					
GESTION DES OUVRAGES (acquisitions)		X				
GESTION DES PÉRIODIQUES (abonnements)			X			
CATALOGAGE		X	X			
BULLETINAGE				X		
RECHERCHE DOCUMENTAIRE	X	X	X			
BULLETIN DES AQCQUISITIONS	X	X	X			
DÉPOUILLEMENT ANNUEL DES PÉRIODIQUES	X	X	X			
REVUE DE PRESSE					X	X
DOSSIERS DOCUMENTAIRES		X	X			
ACCUEIL (SERVICE PUBLIC)	X	X	X	X	X	X
FORMATIONS DES UTILISATEURS ¹²⁵	X	X	X			
SERVICE DE QUESTIONS- RÉPONSES EN LIGNE ET TÉLÉPHONIQUE	X	X	X	Tri des demandes	Tri des demandes	Tri des demandes

4.1.2.3 ORGANISATION DU SERVICE PUBLIC OU *FRONT OFFICE* - L'ACCUEIL DES USAGERS¹²⁶

- **Conditions d'accès :**

-*public interne* : Tous les jours de 9 à 17 heures.

-*public externe* : Sur rendez-vous les mardis, mercredis et jeudis de 14 à 18 heures.

¹²⁵ Notamment à l'interrogation des bases de données et à la consultation du catalogue.

¹²⁶ Un schéma situé en annexe 21, p. 209, permet de visualiser l'agencement de la salle de consultation.

- **Modalités d'accueil** : Les visiteurs sont libres de se déplacer, ils doivent toutefois remplir une fiche de renseignements et indiquer l'objet de leur recherche. La banque d'accueil, centrale, incite à venir demander conseil à la personne chargée du service public. Cette tâche incombe aux différents membres de l'équipe qui se relaient au cours de la journée et de la semaine, cependant 3 personnes en sont plus particulièrement chargées. Lorsqu'ils ne sont pas en « service public » les employés du centre travaillent dans leurs bureaux respectifs
- **Formation, accompagnement du public** : Il n'y a pas de formation des publics organisée de façon formelle et officielle.
- **Mesures d'usage et de satisfaction des utilisateurs** :
 - *Usage* : La fréquentation du centre est observée mensuellement puis annuellement. Chaque visite est consignée par le personnel du centre dans un cahier où sont inscrites les caractéristiques suivantes : Date, identité, type de visiteur, motif de recherche. Les visiteurs remplissent également un registre où ils s'identifient ainsi qu'une fiche « d'accueil et de consultation » Elles sont remises en fin d'année à la Mission de la coordination documentaire (DAG) et sont utilisées pour établir les statistiques concernant la fréquentation et le type de recherches effectuées. Comme ces fiches, les registres tenus par le personnel du centre servent à connaître les principaux sujets de recherche.
 - *Satisfaction* : Il n'y a pas d'enquête de satisfaction menée par le centre, toutefois la fiche d'accueil et de consultation offre aux visiteurs la possibilité de s'exprimer sur le sujet.

4.1.3 L'OFFRE DOCUMENTAIRE

4.1.3.1 MISSION ET POSITIONNEMENT

Les missions et le positionnement du centre ont été définis par arrêté¹²⁷. Le fonds et l'offre proposés ainsi que les modalités d'accueil du public sont en adéquation avec ses attributions mais ne correspondent plus vraiment aux besoins des utilisateurs et en particulier à ses nouvelles pratiques informationnelles ou encore à l'évolution des NTIC.

4.1.3.2 LES PRODUITS ET LES PRESTATIONS DOCUMENTAIRES

Il s'agit de l'offre de base d'un service d'information : prêt de documents, duplication de documents (nombre de photocopies illimité pour le public interne), commande et réservation d'ouvrages, constitution de bibliographies, de dossiers, veille ciblée,...

¹²⁷ Cf. *supra* partie1. *ÉVOCATION DU CONTEXTE*, p.86

Celle-ci est essentiellement dispensée sur place, la seule offre disponible à distance consistant en un accès en ligne au catalogue et un service de « questions/réponses » par téléphone et par mail.

La gamme de produits est peu étendue : dossiers thématiques consultables au centre, constitution de dossiers documentaires, de bibliographie ou de veille à la demande et diffusion biannuelle d'un bulletin des acquisitions. Les dossiers documentaires (thématiques et géographiques) ayant déjà été réalisés sont également tenus à la disposition des visiteurs.

Les prestations proposées, enfin, ne sont pas toujours mises en œuvre autant qu'elles le devraient. Ceci s'explique en partie par un manque de personnel qui contraint les documentalistes à parer au plus pressé et aux tâches documentaires quotidiennes.

4.1.3.3 LES MODALITÉS DE DIFFUSION

Les ouvrages, les boîtes thématiques, les dossiers documentaires et les périodiques de l'année en cours sont en accès libre. La consultation des ressources électroniques (cédéroms, DVD) ou des microfiches se fait sur demande. Par ailleurs, aucune ressource n'est diffusée à distance ou en version électronique. Des informations peuvent néanmoins être communiquées via l'accueil téléphonique ou la messagerie électronique du centre.

4.1.4 LA STRATÉGIE ET LES SUPPORTS DE COMMUNICATION

4.1.4.1 LA COMMUNICATION INTERNE

La communication entre les membres de l'équipe est évoquée plus haut, dans la partie

*4.1.2.1. LA GESTION ET LA COMMUNICATION INTERNE.*¹²⁸

4.1.4.2 LES MODALITÉS

Le centre possède des moyens de communication classiques: plaquette, marque page, présentant le centre et fournissant quelques informations pratiques. Une page d'accueil est également consultable sur Internet¹²⁹, mais celle-ci est extrêmement laconique et « figée ». Elle ne dispense que les informations minimales et n'est pas remise à jour de façon régulière, certaines informations sont même obsolètes (lien vers une interface de recherche dans l'ancienne base du centre, qui ne correspond pas à celle intégrée au catalogue collectif CAPADOCE). Enfin, son graphisme, un rien désuet, est de surcroît différent de celui, plus moderne, de la plaquette. Une autre page présente également, de façon succincte le centre dans le catalogue CAPADOCE.

¹²⁸ Cf. p.101

Il n'y a pas de réelle stratégie de communication vers le public que celui-ci soit interne ou externe. Les usagers interrogés semblent même mal connaître le fonctionnement du centre (horaires, condition d'accès), son actualité, les ressources disponibles ou encore les produits et les prestations proposés.

4.2 L'ANALYSE EXTERNE

4.2.1 L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL – *TUTELLES, HIÉRARCHIES ET BAILLEURS DE FONDS*

4.2.1.1 IMPLICATIONS

Comme cela a été évoqué plus haut, dans la partie 4. *EVOCATION DU CONTEXTE*¹²⁹, le centre de documentation évolue dans un environnement institutionnel relativement complexe. Cela lui confère un statut particulier accentué par la multiplicité des tutelles dont il bénéficie. Autant de caractéristiques qui ont des répercussions sur la mission et le positionnement du centre, son fonctionnement et sa gestion mais aussi sa spécificité.

Son environnement détermine donc sa mission, la nature de son fonds et le public qu'il reçoit. Son rattachement, à des niveaux différents, au MCC, à la DMF, au SBADG ou à la Mission de coordination documentaire (DAG) lui donne une identité plurielle –au risque de parfois brouiller son image- mais également des possibilités de rayonnement plus étendues. Il a, en outre, l'avantage de faire profiter le centre d'un certain nombre de supports techniques, matériels ou financiers. En contrepartie, le centre doit composer avec le « poids » hiérarchique, voire même l'inertie que cela peut générer, mais aussi l'incertitude et les bouleversements engendrés par les changements de politiques ou les projets de restructuration.¹³¹

¹²⁹ <<http://www.culture.gouv.fr/documentation/dmfdoc/pres.htm>> [dernière consultation le 6 novembre 2008]

¹³⁰ Cf. *supra* p. 86

¹³¹ Cf. *infra* 1.1. *PRISE DE RECUL PAR RAPPORT A LA REALISATION DE LA MISSION*, p. 128. Une menace de restructuration des directions du MCC résultant de la RGPP, (Révision générale des politiques publiques) pesait justement sur la DMF et par conséquent sur le devenir du centre au moment de la mission. Les incertitudes générées ont eu un certain nombre de répercussions sur la motivation du personnel, le taux de retour des questionnaires....

4.2.1.2 LA CIRCULATION DE L'INFORMATION AU SEIN DE LA DMF - QUALITÉS DES ÉCHANGES¹³²

Au sein d'un même service la circulation de l'information semble plutôt satisfaisante et se fait par un biais classique : discussions, réunions de coordination (formelles ou informelles, ressources partagées, mails, téléphone, etc).

Entre les services : elle reste relativement cloisonnée. Il n'existe pas de réelle communication interne et les échanges entre les différents services sont ponctuels. Ceci est du, en grande partie, au statut de la DMF, qui est une entité propre mais qui fait partie d'un organisme beaucoup plus global : le MCC. Les relations se sont en effet plutôt développées vers le MCC et vers l'extérieur (Musées, journalistes, etc), au détriment de la communication au sein de la DMF. C'est notamment le cas de la Mission de la communication dont l'activité concerne principalement le MCC et l'extérieur ou, du centre de documentation qui accueille désormais majoritairement un public externe. Ce phénomène est d'autant plus accentué qu'il n'existe pas de réseau d'information ou d'échange interne. Ce dernier point a d'ailleurs été une des motivations à la mise en place du projet d'extranet.

4.2.1.3 LA PLACE DU CENTRE AU SEIN DE LA DMF

Le centre de documentation est lui aussi plus tourné vers son public externe que son public interne. Ce dernier, qui l'a progressivement délaissé, le perçoit d'ailleurs davantage comme un service public.

4.2.1.4 LES MODALITÉS DE COMMUNICATIONS, D'ÉCHANGES ET DE DIFFUSION – LES RÉSEAUX

Des réseaux de communication ont été mis en place pour assurer les échanges entre les différents acteurs de ce maillage institutionnel.

- **Des réseaux de ressources partagées** : Chaque service de la DMF à un système de ressources partagées mais ce réseau reste cantonné au sein du service et ne permet pas de relation entre les différents départements, contribuant ainsi au cloisonnement de l'information.
- **un Intranet, *Sémaphore*¹³³**, destiné à tous les agents du MCC -qu'ils soient dans les directions centrales ou régionales, des services à compétences nationales ou des établissements publics- est accessible via un identifiant et un mot de passe. Il a une

¹³² Cf. *supra* partie 3.8. L'ORGANISME, p. 86 et tableau 17 en annexe 17, p. 186, qui détaillent les missions des différents départements et missions de la DMF, leur activités, leur principaux interlocuteurs ou encore les principaux besoins informationnels.

¹³³ Informations extraites du compte-rendu du comité de pilotage *Sémaphore* daté du 19/01/2005.

vocation informative¹³⁴ mais certaines de ses fonctionnalités sont également inspirées du web2.0 et en particulier celle de groupware.

- **un Extranet-métiers pour les Directions du MCC¹³⁵**. Ce dernier, en projet¹³⁶ durant les deux-tiers de la mission, a été proposé en version test en mai 2008. Il associe cinq directions du MCC¹³⁷ : la DAF, la DAPA, la DAT, la DAG, et la DMF. Son accès, réservé aux personnels des directions concernées et à leurs différents interlocuteurs¹³⁸, est sécurisé. Il est, à l'instar de *Sémaphore*, inspirés du web2.0 et offre des possibilités de publication, de forum et de création de groupes de travail.

4.2.2 L'ENVIRONNEMENT DOCUMENTAIRE ET PROFESSIONNEL-RÉSEAUX, PARTENAIRES ET CONCCURENTS

4.2.2.1 RÉSEAUX D'INFORMATIONS ET ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE DE TRAVAIL

Un certain nombre d'outils et de réseaux de communication et d'information sont également à prendre en compte dans l'environnement du centre de documentation :

- **L'Intranet, *Sémaphore*¹³⁹**. Cet intranet, disponible depuis 2005, a été mis en place suite aux travaux d'un comité de pilotage dont l'objectif était le développement d'une interface destinée à fournir un accès à l'ensemble des services du ministère mais aussi d'encourager et de faciliter le travail collaboratif (création de groupes de travail). *Sémaphore* n'a donc pas été envisagé comme un portail documentaire servant à partager des ressources ou des informations en ligne mais plutôt comme un outil d'aide au management. L'aspect informationnel est toutefois présent : informations sur les services, annuaires et organigrammes, informations sur le personnel et les ressources humaines, etc. Afin de familiariser les agents du MCC à l'intérêt et au fonctionnement de *Sémaphore* des séances de formation ont été organisées parallèlement à sa mise en place.

L'alimentation et la gestion de *Sémaphore* sont caractérisées par un système de gestion décentralisée, c'est en effet à chaque direction ou service de décider de ses modalités d'utilisation et de contribution, cela après avoir préalablement reçu des

¹³⁴ Cf. *infra* 5.2.3. L'ENVIRONNEMENT DOCUMENTAIRE PROFESSIONNEL, p.118

¹³⁵ *Ibidem*

¹³⁶ Cf *Cahier des Clauses techniques et particulières. Extranets Métiers* daté du 10/04/2008.

¹³⁷ Les premiers projets ne concernaient que les directions patrimoniales DAPA, DAF et DMF.

¹³⁸ Dans le cas de la DMF : il s'adresse aux musées nationaux, aux musées de France et aux acteurs qui leurs sont liés (collectivités territoriales, associations et sociétés des amis de musées, etc.).

¹³⁹ Informations extraites du compte-rendu du comité de pilotage *Sémaphore* daté du 19/01/2005.

délégations de droit de l'administrateur général (Mission de la communication interne. Les droits de l'utilisateur sont de quatre ordres et peuvent être cumulés selon les services (spécificités et effectifs). Ils portent sur l'aspect éditorial des contributions (organisation des rubriques et validation des publications, etc) ; l'administration « d'espaces de publication privés (intranets de service) » ; la gestion des groupes de travail ; la gestion de l'annuaire... *Sémaphore* est également parfois utilisé en guise d'extranet car il offre la possibilité « d'inviter » des intervenants externes.

Son contenu est organisé en cinq grandes rubriques :

- Actualités : Les actualités du MCC et de la Culture avec une rubrique mise à jour en continu : « *le site en continu* », liens vers le secrétariat général du MCC, le *Journal Officiel*, le *Bulletin Officiel*, les annuaires, les ressources humaines (mouvements de personnel, concours, formations, etc), les syndicats, les sommaires et les PDF de *Séquence* (journal hebdomadaire du MCC), *Cultures* (journal interne et trimestriel du personnel du MCC), *Culture & Recherche* (lettre d'information publiée par la Délégation au développement et aux affaires internationales, Mission de la recherche et de la technologie).
- Domaines : Des rubriques «*les derniers parus...*» (décrets, applications, etc...°), «*A la une*», «*Zoom sur*» avec accès aux URL de CAPADOCE, de DICDOC (Base de données de documents "institutionnels" : discours, dossiers et communiqués de presse des ministres, rapports, textes réglementaires et législatifs depuis 1993), de la Plate-forme de dématérialisation des marchés publics (appels d'offre, dossiers de consultation, etc...), de la Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art ; des liens vers tous les services du MCC organisés selon un plan de classement thématique.
- La vie au MCC : Elle concerne la vie des agents du MCC avec des rubriques «*A la une*», «*Le fil de la vie au MCC*», et propose des liens organisés thématiquement.
- Boîte à outils : Il s'agit des « utilitaires » (outils, formulaires, annuaires, référentiels, etc) mis à la disposition des agents du MCC, accessibles via des liens structurés selon un plan de classement.
- Groupes de travail : Cet onglet offre une liste alphabétique des groupes de travail existants et permet d'accéder à ceux où l'on est inscrit.

Hormis la partie le concernant, c'est à dire sa page de présentation, le centre de documentation de la DMF ne contribue pas de façon régulière à l'Intranet *Sémaphore* qui est une interface beaucoup plus globale. Il va en effet plutôt s'agir

de publications épisodiques telles qu'une présentation de ses activités dans la revue en ligne *Séquence*.

Par ailleurs, les employés du centre ont recours à l'espace de travail collaboratif de *Sémaphore* où ils peuvent participer à des groupes de travail. Ceci leur permet notamment de communiquer avec le SBADG dont le serveur de ressources partagée est distinct de celui de la DMF ; avec la Mission de coordination documentaire du MCC (DAG) ; ou encore avec le réseau des centres de documentation des DRAC ou celui des bibliothèques des musées nationaux.

- **un Extranet-métiers pour les directions du MCC¹⁴⁰**. Ce dernier a été en projet et en phase de test durant la mission. Une fois les grandes lignes définies par un comité de pilotage ce projet a fait l'objet d'un appel d'offre pour qu'une maîtrise d'oeuvre réfléchisse à leur développement technique via les fonctionnalités proposées par le produit Zope, basé sur la technologie CPS.

Objectifs : La Direction des Musées de France (DMF) a pour rôle d'exercer une tutelle sur les musées nationaux mais aussi et surtout « *de proposer et mettre en oeuvre la politique de l'Etat en matière de patrimoine muséographique.* »¹⁴¹ Cette mission passe notamment « *par l'achat d'oeuvres d'art, la conservation, la protection, la restauration, l'étude et l'enrichissement des collections, la diffusion et la présentation des collections au public, l'observation du marché de l'art, les collaborations internationales.* »¹⁴² Comme les autres directions elle est amenée à coopérer, du fait de la déconcentration administrative territoriale, avec des acteurs régionaux et notamment les DRAC et les conseillers musées. Afin de faciliter ces échanges, les directions du MCC désiraient disposer d'un outil simple, leur permettant de faciliter l'échange et la gestion électronique de documents, la publication d'informations professionnelles, de tenir à jour un annuaire du réseau ou encore d'organiser des forums de discussion et des groupes de travail.

L'aspect technique du projet et les modalités de sa réalisation ainsi que le lien avec la maîtrise d'ouvrage ont été supervisés par le Département des systèmes d'information qui est rattaché à la DAG du MCC. La fonction de chef de projet utilisateurs a été assurée par la Direction des Musées de France, la maîtrise d'œuvre, par un prestataire externe.

¹⁴⁰ Cf Cahier des Clauses techniques et particulières. Extranets Métiers daté du 10/04/2008

¹⁴¹ Cf Cahier des Clauses techniques et particulières. Extranets Métiers daté du 10/04/2008

¹⁴² Cf Cahier des Clauses techniques et particulières. Extranets Métiers daté du 10/04/2008

Le public interne visé¹⁴³ est le personnel de la DMF et le réseau des professionnels des 33 musées nationaux dépendants du MCC ou d'autres ministères, mais aussi quelques 4500 personnes externes appartenant au réseaux des musées¹⁴⁴. L'accès est restreint et afin de faciliter la constitution de groupes de travail, les droits ne sont pas attribués de manière nominative mais par musée¹⁴⁵.

Modalités de publication et de participation¹⁴⁶ : La DMF a un rôle de scrutateur veillant à la cohérence et au respect de la charte de bonnes pratiques pour la publication ou la participation aux forums. Elle assure également la gestion (accord préalable) des groupes de travail lors de leur création. La structure et l'organisation de l'information et la vérification de la cohérence avec les sites *Culture.gouv* et *Culture.fr* sont supervisées par un comité éditorial.

Alimentation¹⁴⁷ : la coordination est confiée au Secrétariat général de la DMF ; un comité rédactionnel Extranet, associant l'ensemble des départements de la Direction, la Mission de la communication, l'IGM et le centre de documentation a également été mis en place ; chacun des départements produisant de l'information se charge de la ligne éditoriale de ses contenus. Enfin, la validation de l'information et de la publication suit ensuite le même chemin hiérarchique que pour les documents papiers.

- **Le site de la DMF** récemment remanié et modernisé ne propose pas d'accès direct au centre de documentation. Ce site, mis en œuvre par la Mission de la communication s'adresse essentiellement au public externe. Son objectif vise plus à présenter la DMF, ses missions et quelques une de ses publications ainsi que certains textes de références.
- **Le site Culture.gouv** qui constitue la vitrine publique mais institutionnelle du Ministère : son actualité, les informations publiques qui en émanent, les bases de données qu'elle propose, etc.
- **Le portail Culture.fr** qui est l'interface d'informations relatives à la Culture destinées au grand public. Il est très riche et propose de nombreux liens vers des bases de données, les institutions et leurs actualités, etc.

¹⁴³ Tel que défini le 8 septembre 2005 lors de la réunion du Comité de pilotage.

¹⁴⁴ Cf. *infra* p.113 la sous partie 4.3.2 *PUBLIC DU RÉSEAU EXTRANET*

¹⁴⁵ Un accès à titre nominatif peut éventuellement être attribué à la demande des musées

¹⁴⁶ Telles que définies le 8 septembre 2005 lors de la réunion du Comité de pilotage.

¹⁴⁷ Telles que définies le 8 septembre 2005 lors de la réunion du Comité de pilotage.

4.2.2.2 RÉSEAU DE PARTENAIRES

Le centre de documentation de la DMF fait partie du réseau documentaire de l'Administration centrale du MCC, supervisé par la Mission de coordination documentaire (rattachée à la DAG). Depuis le début 2007 la base du centre de documentation de la DMF a en effet été intégrée au catalogue CAPADOCE, le Catalogue PARTagé des CENTres DOcumentaires de l'administration Centrale. Hormis la base du centre de documentation de la DMF, ce dernier répertorie les ressources documentaires de neuf autres centres¹⁴⁸ :

- le centre de documentation et d'archivage de la Direction des Archives de France (DAF) ;
- le centre de documentation juridique et administrative de la Direction de l'administration générale (DAG) ;
- le centre de documentation de la Délégation aux arts plastiques (DAP) ;
- le centre de documentation de la Direction de l'architecture et du patrimoine (DAPA) ;
- le centre de documentation de la Délégation au développement et aux affaires internationales (DDAI) ;
- le centre de documentation de la Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) ;
- le centre de documentation de la Direction du livre et de la lecture (DLL) ;
- le centre de documentation de la Direction de la musique de la danse du théâtre et des spectacles (DMDTS) ;
- le centre de documentation de l'Inspection générale de l'administration des affaires culturelles (IGAAC).

Avant la création de ce catalogue, imaginé¹⁴⁹ dès 2003, les fonds de ces centres n'étaient pas gérés de manière concertée : certains utilisaient des outils documentaires (Texto, Cindoc), d'autres avaient recours à des logiciels de bibliothéconomie (Loris, Polypress), d'autres, enfin, n'étaient pas informatisés. C'est suite à une étude de la DAG et à l'occasion du regroupement des directions de l'Administration centrale sur un même site, que ce projet

¹⁴⁸ Cf pages de présentation de chaque centre dans CAPADOCE. [<http://capadoce.ext.culture.fr>]

¹⁴⁹ Informations extraites de *Cahier des clauses techniques particulières. Ré informatisation des centres documentaires de l'administration centrale du ministère de la culture et de la communication sous le logiciel Doris-Loris*, 28/07/2004.

de base unique a été envisagé par le MCC. La migration vers la base, déjà existante, du centre documentaire de la Délégation au Développement et à l'action internationale (DDAI) s'est ensuite effectuée progressivement jusqu'en janvier 2007, date à laquelle CAPADOCE a été mis en œuvre. Cette base et cette interface d'interrogation unique, accessible via l'Intranet du MCC et Internet, fonctionnent avec l'application Doris-Loris.

Le centre est par ailleurs dépositaire depuis 1996 du fonds documentaire du Centre d'information muséologique UNESCO-ICOM¹⁵⁰, avec qui il continue d'entretenir des relations professionnelles.

Enfin, il est également amené à collaborer avec d'autres professionnels de l'information et de la documentation tels que les services d'information des DRAC ou les bibliothèques de musées (y compris la bibliothèque centrale du SBADG), mais aussi, à l'instar des autres services de la DMF, avec différents acteurs du réseau des musées ou liés à la muséologie (associations, écoles, etc).

4.3 L'ANALYSE DU PUBLIC

4.3.1 UNE MISSION DE SERVICE PUBLIC

Le centre de documentation de la DMF a donc pour vocation d'accueillir le public interne mais aussi externe.

Le public interne est constitué de personnels de la DMF et du MCC, de personnels des musées de France ou des DRAC, de conseillers musées. Le public externe, reçu sur rendez-vous certains jours de la semaines, est composé quant à lui de professionnels des musées, des conservateurs, de documentalistes, de médiateurs, d'architectes, de scénographes, d'étudiants, de chercheurs ou encore de professionnels du tourisme...

Le public externe continue de fréquenter le centre, au détriment du public interne qui l'a peu à peu délaissé comme évoqué précédemment¹⁵¹. La mission de stage consistait d'abord à revaloriser le centre aux yeux du public interne, c'est pourquoi l'analyse du public s'est essentiellement concentrée sur ces derniers.

¹⁵⁰ Le fonds a temporairement été déposé au centre de documentation de la DMF pour des raisons matérielles et logistiques.

¹⁵¹ Cf. *supra* p. 94

4.3.2 PUBLIC DU RÉSEAU EXTRANET

Enfin, le portail documentaire envisagé étant destiné à l'Extranet, une attention particulière a également été portée aux usagers visés par ce dernier¹⁵². Il comprend un segment de public interne : personnel de la DMF¹⁵³, professionnels du réseau des musées nationaux dépendants du MCC ou d'autres ministères ; et un segment d'utilisateurs externes comptant environ 4500 personnes. Il s'agit des personnels des musées de collectivités territoriales ou associatifs¹⁵⁴ ; des conseillers musées ; des élus à la Culture des collectivités¹⁵⁵ ; des membres et suppléants du Haut-Conseil des musées ou encore les sociétés privées telles que les Sociétés d'amis de musées.

¹⁵² Tel que défini le 8 septembre 2005 lors de la réunion du Comité de pilotage.

¹⁵³ Les différentes missions des personnels de la DMF sont détaillées dans l' 'annexe17, p. 186.

¹⁵⁴ 1 à 2 personnes pour chacun des 1176 musées.

¹⁵⁵ Quelques 1000 personnes.

5 L'ANALYSE DE L'EXISTANT : *BILAN ET PREMIÈRES CONCLUSIONS*

5.1 L'ANALYSE INTERNE : *UN POTENTIEL À DÉVELOPPER*

5.1.1 LES MOYENS

Le centre est une petite structure à taille humaine, ce qui peut offrir un certain nombre d'avantages notamment du point de vue de la communication. Il bénéficie par ailleurs des privilèges conférés par son statut : possibilité de formation, prise en charge de la maintenance, du matériel et de la logistique.

Son potentiel humain mais aussi ses locaux et ses moyens matériels sont suffisants pour l'activité actuelle du centre. Ils ne correspondent pas, en revanche, à ceux nécessaires pour développer une nouvelle offre, plutôt basée sur la diffusion à distance. Ce renouvellement, qui repose sur la mise à disposition de ressources électroniques et la mise en œuvre de nouveaux produits et services documentaires, va en effet nécessiter un travail plus important (de conception, de mise à jour,...) et va supposer de revoir plusieurs points :

- Les personnels devront être davantage formés aux techniques documentaires et aux NTIC pour pouvoir concevoir et proposer une nouvelle offre mais aussi assurer la charge de travail supplémentaire. Ce qui est envisageable puisque les employés peuvent bénéficier des programmes de formation offerts aux agents du MCC.
- Il est souhaitable d'aménager un espace dédié aux ressources électroniques plus important et comportant plusieurs postes de consultation.
- Il sera enfin nécessaire de se procurer les bons outils pour pouvoir développer cette offre (logiciels de numérisation, de création de page HTML, etc)

5.1.2 L'ACTIVITÉ

L'organisation interne du centre et notamment celle des activités effectuées en *Back office* se fait principalement en fonction du *Front office* et des requêtes des usagers. Certaines tâches, comme les processus d'acquisition et le traitement des documents évoqués précédemment, se déroulent toute l'année ; d'autres, telles que celles relatives à la constitution de produits documentaires, ou la fourniture de prestations, ne se font qu'en fonction des demandes. Toutefois le service de questions-réponses (effectué quotidiennement), de même que la revue de presse (réalisée tous les 15 jours), mobilise

quoiqu'il en soit le personnel pour un travail de vérification, de tri et de réponse. Hormis cela, il n'y a pas de réelle politique de production visant à développer l'offre, de nouveaux produits, à aller vers l'utilisateur, à faire de la veille, à diffuser des informations de manière personnalisée, à mettre à jour la page d'accueil, etc.

Les tâches effectuées correspondent donc à l'activité minimum d'un service d'information mais elles seront à revoir pour développer un service à distance. Afin d'y parvenir une décomposition et une modélisation de chaque processus pourrait permettre d'en visualiser les différentes étapes, les moyens devant être mobilisés mais aussi d'en vérifier la cohérence et de repérer d'éventuels dysfonctionnements.

Concernant le *Front office*, l'accueil des usagers est assuré en permanence conformément à la mission de service public du centre. Ce système présente toutefois l'inconvénient d'être relativement chronophage mais contrairement à certains services d'informations qui préfèrent concentrer leurs énergies sur le *Back office* et le service à distance, le centre ne peut pas réduire l'accueil des usagers. Une nouvelle répartition des tâches peut être envisagée afin de libérer du temps aux documentalistes pour que les tâches documentaires puissent être effectuées.

Enfin, la mise en place d'un dispositif de mesure de la satisfaction des usagers fournirait à l'équipe du centre de documentation les indicateurs lui permettant d'améliorer son offre et sa qualité de service mais aussi de l'aiguiller dans la conception de nouveaux produits.

5.1.3 L'OFFRE

Afin de reconquérir un public désormais rompu à de nouvelles pratiques documentaires et à de nouveaux modes de consommation de l'information, mais aussi de suivre l'évolution des métiers de l'information et de la documentation et des technologies qui y sont liées, le centre de documentation aurait tout intérêt à développer son offre numérique et sa mise à disposition à distance.

Le renouvellement de l'offre pourra passer par la mise en place d'une interface telle qu'un portail documentaire, par la mise à disposition de ressources (revues en version électronique, sélection de liens utiles, de bases de données...) et de produits documentaires en ligne (bulletins des acquisitions, bulletins de sommaires), la conception de services diffusés de manière personnalisée ou par départements (DSI, veille, etc). Des informations ayant trait à l'actualité muséale ont également été sollicitées par les usagers, des pages établies au moyen d'un agrégateur de fils RSS pourraient par exemple être proposées et une lettre d'information pourrait aussi être envisagée.

5.1.4 LA COMMUNICATION

Le centre souffre d'un manque de visibilité. La page d'accueil du centre diffusée sur Internet et l'Intranet produit finalement l'effet inverse de celui escompté : elle crée de la confusion, brouille et dessert l'image du centre (problèmes de graphisme, de mise à jour, liens inactifs). La première conséquence en est le discrédit.

Le centre va avoir besoin de réaffirmer son identité de façon claire et cohérente, d'aller vers le public pour l'informer de manière régulière, mais aussi pour lui laisser entrevoir toutes les possibilités qu'il peut offrir et la valeur ajoutée de ses ressources ou de ses prestations. Cela va notamment passer par la création d'une interface telle qu'un portail ou une page d'accueil, une mise à jour régulière, gage de fiabilité, ou une gestion de la diffusion efficace.

5.2 L'ANALYSE EXTERNE : *UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE*

5.2.1 CONTEXTE STRUCTUREL

Le centre évolue dans un environnement institutionnel et professionnel au maillage complexe, qui lui confère des avantages techniques et matériels mais lui impose également des procédures contraignantes ou des bouleversements et des aléas structurels parfois difficiles à anticiper ou à absorber comme la loi RGPP.

5.2.2 LES RÉSEAUX D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

La circulation de l'information entre les différents départements de la DMF est plutôt aléatoire et reste relativement cloisonnée. Les réseaux prévus à cet effet sont plus ou moins utilisés :

- **Le réseau interne** est relativement bien utilisé
- En règle générale et à l'image de l'ensemble des utilisateurs de l'Intranet **Sémaphore**, les employés du centre de documentation font un usage ponctuel de cette interface et n'en exploitent pas forcément toutes les capacités. **Sémaphore** a en effet un potentiel de ressources et de possibilités de travail collaboratif très important. Malheureusement cela le dessert car il est souvent jugé trop dense, trop confus et peu convivial. Les utilisateurs ont du mal à s'y retrouver, beaucoup d'informations ne leur sont pas destinées ce qui leur donne parfois la sensation d'être submergés. Ils n'utilisent finalement que quelques unes de ses fonctionnalités et particulièrement celles relatives aux groupes de travail.

- **L'Extranet Métiers** : La création de l'Extranet, qui s'en inspire fortement (notamment les fonctions de publication, de validation et de groupware) a en partie été envisagée pour y remédier, en proposant notamment une interface plus « centrée » sur certains cœurs de métiers. Le recul n'est pas encore suffisant pour vérifier si ces objectifs sont atteints.
- **Site de la DMF** : Le site de la DMF ne propose pas de lien direct vers le centre, qui encore une fois manque de visibilité.
- **Site *Culture.gouv*, portail *Culture.fr* et bases de données du MCC** : Le personnel interne utilise également le site *Culture.gouv* pour ses rubriques concernant l'actualité, les rapports, les dossiers de presse ou encore l'accès aux bases de données du MCC (classées alphabétiquement). Cette habitude s'explique principalement par le fait que cette interface est beaucoup plus simple et moins dense que *Sémaphore*. Le contenu du portail *Culture.fr*, est quant à lui jugé très riche voire même « trop riche ». Ainsi c'est souvent l'accès aux bases de données du site *Culture.gouv*, plus simple et plus direct, qui est privilégié.

5.2.3 L'ENVIRONNEMENT DOCUMENTAIRE PROFESSIONNEL

Le réseau CAPADOCE et la tutelle de la Mission de la coordination (DAG) si elles constituent un moyen de gestion des ressources centralisé et rationalisé peuvent également représenter un frein à certains projets (frein technique, inertie hiérarchique, etc).

5.3 L'ANALYSE DU PUBLIC : *UN PUBLIC INTERNE À RECONQUÉRIR*

Le centre de documentation a progressivement été délaissé par le personnel de la DMF. Cette constatation, qui est toutefois à remettre dans son contexte, peut être expliquée par plusieurs raisons :

- Le centre est resté un certain temps fermé, ce qui a conduit les éventuels utilisateurs à prendre d'autres habitudes pour trouver l'information nécessaire à leur travail.
- Cette tendance a été accentuée par le développement simultané des NTIC, d'Internet mais aussi par la multiplication des outils et des ressources numériques.
- L'image du centre, un peu brouillée, a conduit les publics internes à percevoir le centre de documentation comme un service plutôt destiné au public externe.

- L'écart entre l'offre proposée et les services et les produits documentaires effectivement réalisés.
- Le centre de documentation manque de visibilité dans les autres services : son fonctionnement et ses horaires semblent être relativement connus des usagers ; son fonds ne l'est que par quelques uns et souvent de manière partielle ; son offre reste, quant à elle, la plupart du temps méconnue.

5.3.1 BESOINS DOCUMENTAIRES ET INFORMATIONNELS

L'étude du public a permis de cerner ses principaux besoins documentaires et informationnels. Sa satisfaction va ainsi passer par la mise à disposition d'une documentation

- **muséale généraliste et scientifique** : Histoire de l'Art, muséologie, muséographie, marché de l'art, ...
- **technique et spécialisée** : conservation, restauration, sécurité, NTIC et multimédia, publics, médiation culturelle, juridique et économique, relative aux personnels (conditions statutaires, formations, etc) ,
- **régulièrement mise à jour** en fonction de l'actualité. Les rubriques concernant l'actualité des musées ont en effet été relativement sollicitées par le public interrogé.
- **française et internationale**

Cette analyse de l'existant a permis d'apporter un certain nombre d'éléments utiles au bon déroulement du projet. Elle a ainsi servi à repérer les atouts sur lesquels s'appuyer et les écueils à atténuer mais a aussi été utile pour vérifier la pertinence et la cohérence du projet, pour cerner les principaux critères à revoir et enfin pour échauder les premières ébauches de la maquette.

TROISIÈME PARTIE
CONCEVOIR UN PORTAIL
DOCUMENTAIRE POUR
VALORISER : *MÉTHODES ET*
RÉFLEXIONS

1 CONCEPTION DE LA MAQUETTE

La demande émanant de la responsable du centre de documentation de la DMF et l'objectif de la mission de stage était donc de concevoir une maquette de portail documentaire destiné à être diffusé sur *l'Extranet métiers* des directions patrimoniales du MCC. Ce portail, envisagé comme un moyen de revaloriser le centre aux yeux de son public interne, devait également permettre d'apporter une solution aux problèmes mis au jour par l'analyse de l'existant.

Cette troisième et dernière partie sera consacrée à la mise au point de cette maquette, aux différentes phases de sa conception mais aussi à ses possibilités d'évolution. Une approche plus critique de la question permettra, dans un deuxième temps, une prise de recul par rapport au travail mené et au résultat obtenu

1.1 LES DIFFÉRENTES ÉTAPES

L'état des lieux préalablement mené avait en effet mis en évidence la nécessité pour le centre :

- d'aller vers son public interne, de le reconquérir mais aussi de chercher à le fidéliser;
- de renouveler son offre (ressources, produits, prestations, modalités de diffusion) en l'adaptant à la demande de son public mais aussi à l'évolution des pratiques informationnelles et celle des NTIC ;
- de communiquer sur ses ressources, sur cette offre et sur sa valeur ajoutée ;
- de moderniser son image.

Le choix d'un projet de portail documentaire et l'utilisation du réseau Extranet pour le diffuser ont ainsi été confortés par ces différents constats.

1.1.1 LE FONDS ET LA FORME : RÉFLEXIONS ET MISE EN OEUVRE

Il s'agissait donc de concevoir une « vitrine » pour le centre de documentation. Une première phase de réflexion portant sur le fonds a rapidement été entreprise avec la responsable.

Une ébauche de maquette réalisée avec Word a ensuite permis de fournir les premiers éléments de réponses à ses attentes, mais aussi de proposer une mise en forme prenant en compte les impératifs techniques.¹⁵⁶

Le choix s'est très vite arrêté sur une page d'accueil HTML avec des liens internes renvoyant vers des fichiers pdf, des formulaires et des liens externes. Le format HTML a été choisi pour sa praticité, pour ses possibilités de mise à jour mais aussi parce que la responsable et les documentalistes du centre avaient déjà été initiées à la programmation de code source.

Afin d'affirmer et de renforcer l'identité du service, une charte graphique inspirée de la plaquette du centre a également été proposée. Elle a ensuite été déclinée dans la mise en forme de la page d'accueil, des fichiers pdf réalisés mais aussi dans la création de modèles de documents Word et Writer, censés être utilisés à l'avenir pour générer de nouveaux pdf.

Tableau 6. LE FONDS ET LA FORME – <i>RÉFLEXIONS ET MISE EN OEUVRE</i>	
SOUHAITS DE LA RESPONSABLE DU CENTRE DE DOCUMENTATION	TRADUCTION FONCTIONNELLE ET MISE EN ŒUVRE
Avoir des informations pratiques concernant le centre (horaires, conditions d'accès, etc). Le but étant d'informer les usagers - pas toujours au fait de ces détails-, mais aussi de « libérer » le personnel du centre du traitement des questions ayant trait à ce sujet.	Un fichier pdf, accessible via un lien interne <i>Informations pratiques</i> , a été réalisé. Il reprend les informations : coordonnées, horaires, conditions d'accès et a été complété par un lien <i>Qui sommes-nous ?</i> présentant l'équipe. Un lien <i>Crédits</i> (de la maquette et photographiques) a également été ajouté.
Présenter le fonds et l'offre du centre. Encore une fois il s'agissait de s'assurer que les usagers soient bien informés de la richesse des ressources du centre mais aussi des services et des produits dont ils peuvent bénéficier.	Il a été décidé de faire une présentation distincte des ressources papier, des ressources électroniques et enfin des prestations et des produits documentaires. <i>Ressources papier</i> Elles sont présentées via des liens internes renvoyant vers des fichiers pdf, tous réalisés suivant la charte graphique choisie (plan de classement détaillé, différentes listes de références classées thématiquement...). Certaines de ses ressources sont disponibles via CAPADOCE et dans ce cas ces listes constitue un accès plus direct (périodiques, rapports d'activités des musées, etc.), d'autres n'avaient pas encore été répertoriées (dossiers documentaires, boîtes géographiques). <i>Ressources numériques</i> Les ressources accessibles depuis le centre sont évoquées, des liens

¹⁵⁶ Cf. *infra* partie 1.1.2. *CONSIDÉRATIONS ET SPÉCIFICITÉS TECHNIQUES*, p.124 et copies d'écran présentées en annexes, 22, 23 et 27, p. 212, 214 et 222

	permettent d'accéder à CAPADOCE, ainsi qu'aux présentations du réseau Vidéomuseum et des bases de données du MCC.
Renouveler l'offre. Ce projet de maquette était également l'occasion de proposer de nouvelles ressources, de nouvelles prestations et de nouveaux produits.	Le temps étant limité et le personnel du centre ne pouvant pas, pour le moment, absorber une charge de travail plus importante, ce renouvellement a principalement consisté à revoir et à « moderniser » les modalités de diffusion et de réalisation de l'offre de service existante. <i>Offre de services</i> Des formulaires ont été créés pour permettre aux usagers de faire leurs demandes de produits et de services documentaires à distance mais aussi pour faciliter leur traitement en <i>Back office</i> : bibliographie, dossier documentaire, bulletin des acquisitions ou de sommaires, veille ciblée, demande d'acquisition ou réservation d'ouvrages. Un lien renvoie également vers la messagerie du centre, toujours utilisée pour des raisons de commodités, afin d'assurer le service de questions/réponses. La plupart de ces produits existaient donc déjà, mais quelques uns comme le bulletin de sommaires ont été imaginés pour le portail. <i>Nouvelles ressources</i> Une sélection de ressources en ligne hiérarchisées est également proposée : Documents de références (législation, publication de la DMF) ; sélection de catalogues et de bases de données, sélection de ressources muséales thématiques ; sélection de liens utiles français et étrangers. Pour les mêmes raisons que précédemment il s'agit essentiellement de liens externes vers les ressources proposées par le site de la DMF ou le portail <i>Culture.fr</i>
Avoir un lien externe renvoyant vers le catalogue CAPADOCE	Il figure à plusieurs endroits du portail : il est situé en permanence à gauche dans la colonne consacrée aux informations pratiques, mais également dans la rubrique ressources numériques et services.
Avoir des liens proposant un agenda, des informations concernant l'actualité muséale	Des liens renvoient vers des fichiers pdf consacrés à l'actualité : -un agenda des colloques, séminaires ou journées d'études. -un fichier proposant des liens vers des comptes-rendus, eux-mêmes stockés sur des fichiers pdf.
Avoir une liste des publications de la DMF. La DMF édite en effet des rapports, des fascicules et des <i>Muséofiches</i> , ayant une visée pratique et concernant divers thèmes ou problématiques auxquels les professionnels des	Encore une fois le manque de temps nous a conduit à opter pour une solution provisoire. Des liens renvoient à des listes de références classées thématiquement (fichiers pdf) ainsi qu'à certaines autres, parfois en texte intégral (<i>Législation et réglementation</i> , <i>Muséofiches</i>), proposées sur le site de la DMF.

musées peuvent être confrontés : accessibilité pour les publics empêchés, mesures de conservation, de protection, projets de financement, etc. Certaines références sont au centre en version papier, d'autres sont en lignes sur le site de la DMF (lui-même remanié pendant la réalisation de cette maquette). La responsable, à laquelle la liste de ces références avait été plusieurs fois demandée, désirait donc les recenser. Une tentative de collecte avait d'ailleurs déjà été menée auprès des départements producteurs, mais elle s'était finalement révélée assez infructueuse.	Nous avons convenu d'établir une première liste répertoriant les références disponibles. L'objectif à terme étant d'organiser le versement en format pdf des publications puis de les proposer en texte intégral.
Proposer une sélection de liens utiles relatifs aux musées.	Comme évoqué plus haut, dans la partie concernant les nouvelles ressources, une sélection de bases, de catalogue et de liens à été proposée.
Permettre aux usagers d'accéder à l'espace collaboratif de l'Extranet et en particulier aux groupes de travail scientifiques et techniques, consacrés à certaines questions muséales et documentaires, initiés par le centre de documentation. ¹⁵⁷	L'accès se fait via un lien interne.
Mettre en place un dispositif pour mesurer la satisfaction et l'usage	Un questionnaire accessible via un lien visible en permanence, a été créé pour permettre aux utilisateurs de s'exprimer. L'Extranet permet en outre d'établir des statistiques d'usage.

1.1.2 CONSIDÉRATIONS ET SPÉCIFICITÉS TECHNIQUES

1.1.2.1 OUTILS ET CONTRAINTES TECHNIQUES

Simultanément, une prise en main de l'outil de gestion de contenu proposé par l'Extranet, alors en période de test¹⁵⁸, a été menée.

Une réunion avec le DSI de la DMF nous a permis d'appréhender les grandes lignes de l'Extranet, alors encore en projet. Une séance informelle d'initiation avec la personne de la DSI responsable de la version de test m'a ensuite permis d'entrevoir les fonctionnalités proposées par l'Extranet et l'arborescence dans laquelle la page d'accueil du centre allait devoir s'intégrer. L'Extranet possède en effet une page d'accueil unique pour toutes les

¹⁵⁷ Un premier projet, relatif à la muséographie scientifique a d'ailleurs été tenté avec l'OCIM, la médiathèque de la Cité des sciences, le centre de documentation du C2RMF ou encore celui de l'Institut national du patrimoine (INP). Il est pour l'instant resté en suspend car trop d'éléments étaient encore indécis au moment de la réunion.

¹⁵⁸ Cf. présentation de cette interface en annexe 26, p. 220.

directions mais les contenus sont gérés et structurés au moyen de rubriques organisées suivant un menu racine. Le lien *Page d'accueil du centre de documentation de la DMF* est accessible depuis la rubrique *Musées* de l'arborescence de l'Extranet.¹⁵⁹

Il s'agissait de voir, afin de mettre en œuvre la maquette choisie, quelles étaient les possibilités techniques¹⁶⁰ offertes par l'outil de CMS (Content management system) utilisé pour concevoir l'Extranet : Nuxeo CPS¹⁶¹. Cela concernait plus particulièrement les fonctions de publication et de stockage de documents et celles permettant la création de formulaires ou de pages HTML, format qu'il avait été décidé de privilégier.

1.1.2.2 SOLUTIONS ADOPTÉES

Ce dernier point s'est d'ailleurs révélé problématique et nous a finalement contraint à choisir une orientation technique plus simple. Le centre ne disposait d'aucun logiciel de création de page HTML en WYSIWYG¹⁶² et l'Extranet n'en offrait pas non plus la possibilité¹⁶³. À cette contrainte venait s'ajouter la limite de mes compétences techniques en la matière. Il aurait été trop long, par rapport à la durée de la mission, d'attendre que le centre puisse disposer des outils adéquats, je me suis donc servi du logiciel Dreamweaver, que j'avais alors à disposition, pour y remédier.

Il a donc été convenu de ne concevoir qu'une seule page d'accueil en format HTML, plus facile à mettre à jour ensuite, à laquelle seraient rattachés les fichiers pdf et les liens hypertextes nécessaires.

Cette voie n'a finalement pas été suivie et 4 pages HTML ont été créées : une page *accueil*, une page *fonds*, une page *ressources* et une page *services*. Cette alternative a été prise pour des raisons techniques, dues aux modalités de publication, mais aussi et surtout pour des raisons éditoriales. La structuration des informations était en effet beaucoup logique et pertinente ainsi.

Ces 4 pages, accessibles depuis la rubrique *Musées*¹⁶⁴ du menu, ont été liées, via des liens internes à un fichier racine, également stocké sur l'Extranet, et de multiples liens externes.

¹⁵⁹ Cf Arborescence, annexe 23, p.214

¹⁶⁰ Cf tableau des fonctionnalités technique de l'Extranet métiers du MCC, annexe 22, p. 212

¹⁶¹ Nuxeo CPS (Collaborative Portal Server) est un système de gestion de contenu (CMS) s'appuyant sur le serveur d'application Zope, lui-même utilisant le langage dynamique Python.

¹⁶² Cf. note 122

¹⁶³ Cette possibilité était disponible pour configurer la page d'accueil de l'Extranet pas la publication de documents. La seule façon de publier de l'HTML était de charger des pages faites avec un autre logiciel WYSIWYG ou de les programmer directement en code source dans l'Extranet.

¹⁶⁴ L'arborescence comprend également dans la rubrique *Actualités ministérielles*, une sous-rubrique *Centre de documentation*, laquelle est elle-même décomposée en sous-rubriques

Ce fichier contient huit formulaires, élaborés avec le logiciel de CMS proposé par l'Extranet, et 20 fichiers pdf spécialement réalisés pour mettre en valeur et diffuser les ressources du centre.

1.1.2.3 GRAPHISME, ERGONOMIE ET NAVIGATION

La charte graphique choisie est sobre, épurée et s'inspire de celle de la plaquette du centre.

La page a été divisée en trois colonnes afin que le visiteur puisse aisément se repérer :

- *à gauche* : informations pratiques, présentation de l'équipe, lien vers CAPADOCE, actualités et crédits ;
- *au centre* : informations principales (développées) : présentation du centre, du fonds, des ressources, des services, etc ;
- *à droite* : ressources, services et liens utiles.

L'ergonomie a également été soignée : des liens de retour (à la page d'accueil, en haut de la page,...) permettent à l'utilisateur de se guider ; un soulignement apparaît sous les liens hypertextes au passage du curseur, etc. Les fichiers pdf ont également été pourvus de liens de navigation, voire, le cas échéant, d'abécédaires.

Enfin, les fenêtres s'ouvrent dans un nouveau cadre afin que l'utilisateur puisse choisir, à sa guise, de la laisser fermer ou ouverte sans pour autant perdre son accès à la page d'accueil.

1.2 PRÉSENTATION DE LA MAQUETTE



© Centre de documentation de la DMF / Laetitia BONNEFOY

Les autres copies d'écran sont présentées en annexes 27, p. 220

2 REGARD CRITIQUE

2.1 PRISE DE RECUL PAR RAPPORT À LA RÉALISATION DE LA MISSION

Ce stage a été effectué dans un contexte un peu difficile ou tout au moins particulier, ce qui n'a pas été sans avoir quelques conséquences sur son déroulement et par extension sur son aboutissement.

Il a d'abord été réalisé dans un environnement perturbé par la menace et les incertitudes liées au projet de restructuration de la DMF¹⁶⁵, ce qui a eu des répercussions sur la motivation et la disponibilité du personnel, se traduisant, par exemple, par un taux de retour des questionnaires relativement faible.

A cela est venu s'ajouter une réorientation un peu tardive de la mission. Son objet a en effet légèrement « dévié » par rapport à la demande initialement formulée. Il s'agissait dans un premier temps de réaliser une maquette d'Extranet, ceci en tenant compte de l'environnement institutionnel du centre de documentation et de l'existant en matière de réseaux de diffusion (Internet, Intranet). Cet Extranet devait être destiné à un public d'utilisateurs potentiels français et internationaux (musées de France, centres de documentation à vocation culturelle, centres de formation en ingénierie culturelle, Conseil international des musées...). La mission a ensuite été réorientée vers un projet plus modeste, concentré sur la création d'une interface permettant la mise à disposition (auprès des services internes de la DMF) des ressources et des services du centre de documentation ainsi qu'une sélection thématique et commentée de ressources (base de données, catalogues de bibliothèque, liens utiles, répertoires, annuaires, etc.). Le projet d'Extranet a finalement pris, avec *l'Extranet métiers*, une tournure plus concrète à l'échelon du MCC. Il a alors été décidé de réaliser une maquette de portail documentaire pour le centre de documentation afin que ce dernier puisse s'y insérer.

La principale conséquence a été une perte de temps, contribuant parfois au brouillage des objectifs à suivre ou à la remise en cause voire l'inutilité de certaines des démarches effectuées. Les questionnaires par exemple, qui avaient été élaborés dans le cadre du premier projet, devenaient alors moins pertinents. Heureusement, certaines des informations collectées ont pu être réutilisées. Il en fut de même pour celles recueillies au moyen de l'observation.

¹⁶⁵ Résultant d'un projet de réorganisation des directions du MCC du à la RGPP.

Ce manque de temps et la chronologie de la mise en place de l'Extranet (formations pour le personnel prévues plusieurs mois après la fin du stage) ont également rendu la manipulation de ce dernier relativement empirique. En outre, la version de test n'était pas des plus performantes (serveur rapidement saturé, taille des fichiers limitée), ce qui a engendré un certain nombre de désagréments et de légers contretemps techniques.

Enfin la durée trop courte du stage, n'a pas non plus permis de réunir un Comité de pilotage ou, *a minima*, un groupe projet, méthode de travail qui pourra néanmoins être envisagée à l'avenir pour développer ce portail documentaire.

Des impératifs m'ont par ailleurs conduit à effectuer mon stage de manière ponctuelle, en trois temps, mais sur une durée néanmoins assez longue. Ceci a eu l'avantage de laisser la situation conjoncturelle décanter, même si la contrepartie en fut l'évolution de la mission et une méthodologie qui ne fut pas toujours des plus optimales. Le stage a en effet été exécuté en grande partie avant la fin de la formation, certaines clés m'ont manqué et plusieurs points voire même initiatives, seraient abordés différemment aujourd'hui : des entretiens seraient par exemple préférés aux questionnaires, ceux-ci seraient conçus autrement (plus de questions fermées, etc), une analyse plus poussée des autres centres de documentation du MCC pourrait être envisagée...

Le projet a malgré tout pu aboutir et, ce qui est essentiel, a semblé répondre aux attentes de la responsable du centre de documentation ainsi qu'à celles de l'équipe. L'éventualité de l'utiliser -en l'adaptant- pour en faire la page d'accueil Internet du centre a même été suggérée.

2.2 PRISE DE RECUL PAR RAPPORT AU RÉSULTAT DE LA MISSION

Avec un peu plus de temps ce projet aurait en effet pu être davantage finalisé et certains développements plus approfondis.

Cette maquette constitue néanmoins une trame, déjà solide, dont l'équipe du centre pourra se servir pour développer son « espace numérique ».

Il s'agit là d'une première ébauche d'interface, qui se situe entre la page d'accueil et le portail documentaire. Ce projet a été conçu pour prendre en compte les impératifs du centre, son contexte mais aussi ses contraintes et notamment la formation, pour l'heure insuffisante, du personnel à cet outil ou à la création de page HTML ; le fait que le centre ne possède pas encore tous les moyens informatiques nécessaires ou bien que la charge de travail ne puisse pas être augmentée pour le moment.

Cette maquette est en effet une base qui ne demande qu'à être optimisée et à évoluer en fonction des besoins et des demandes du public.

Cela va notamment passer par une appropriation par l'équipe du centre, par une réflexion autour d'un projet éditorial, par un travail de mise à jour et de complément des listes, des sélections de ressources en lignes ou des liens utiles qui sont proposés.

La gamme des services et des prestations pourra elle aussi être progressivement améliorée ou renouvelée pour mieux satisfaire les usagers et faciliter les modalités de diffusion ou de communication. Ainsi, à tous les produits documentaires désormais disponibles en version numérique pourront venir s'ajouter des systèmes de diffusion de l'information toujours plus personnalisés et ciblés comme par exemple une page d'actualités, une lettre d'information, des documents en texte intégral (publications de la DMF).

Concrètement cela pourra se traduire par la mise en place de dispositifs de veille, par la création de profils et d'abonnement à des agrégateurs de fils RSS ou encore par de la syndication de contenu et de la requalification de flux. Ces fonctionnalités sont désormais permises par des outils relativement simples et accessibles. Des liens internes peuvent également être effectués au sein du réseau Extranet vers les différentes rubriques du menu.

Afin d'accompagner ces perspectives d'évolution, il sera souhaitable de revoir le fonctionnement interne du centre, la répartition des tâches mais aussi les processus de production et les moyens qu'ils nécessitent. Des procédures d'automatisation pourront par exemple dégager du temps et permettre de rationaliser l'activité. Chaque département de la DMF pourrait également être sollicité pour verser, selon un protocole prédéfini, ses publications au centre. La formation de l'équipe devra elle aussi être prise en compte.

Enfin, à terme, cette maquette pourra servir de base à la reconception de la page d'accueil Internet, autre interface dont le but sera le même mais à un échelon plus vaste : revaloriser les ressources et l'offre du centre mais également mettre en avant sa valeur ajoutée.

CONCLUSION

La (re)valorisation d'un service d'information ou plus simplement de son fonds n'est pas une opération des plus simples. Elle peut toutefois s'avérer plus ou moins complexe selon la nature des problèmes ou des dysfonctionnements mis au jour par l'analyse de l'existant mais aussi selon les potentialités et les atouts dont dispose le service d'information.

Chaque cas, donc, est particulier et chaque responsable devra composer avec les impératifs de l'environnement institutionnel et professionnel dans lequel il évolue, avec les capacités et les moyens qu'il peut mobiliser mais aussi, et cela est fondamental, avec les besoins et les exigences de ses usagers. Il pourra, pour mener à bien cet état des lieux -qui se doit d'être le plus minutieux, le plus objectif et le plus réfléchi possible-, mais aussi pour trouver des éléments de solutions, recourir à un certain nombre d'outils et de méthodes. Ces derniers qui pourront par ailleurs être combinés, seront choisis en fonction des compétences, des moyens et du temps dont il dispose mais également en fonction des problèmes à résoudre, de l'ampleur de la situation à redresser et bien évidemment des objectifs à atteindre. Certaines méthodes, vont davantage s'intéresser au contexte et au public comme le marketing ou le benchmarking, d'autres au système de production et à l'organisation de l'activité documentaire comme l'analyse de la valeur, la démarche qualité ou le reengineering. Quelques unes vont procéder de manière ponctuelle et progressive d'autres vont proposer une approche plus systémique et engendrer une réorganisation et un bouleversement plus profond. Certaines seront plus indiquées pour optimiser le traitement des documents, d'autres utiles pour contrôler les coûts ou pour rationaliser le fonctionnement interne. Le choix des outils adéquats sera tout aussi important et dépendra de l'objectif visé. Les dispositifs d'observation, les questionnaires ou les entretiens serviront ainsi à analyser, quantifier et évaluer ; les indicateurs et les tableaux de bords seront quant à eux plutôt préconisés pour mesurer, accompagner et améliorer.

Les solutions seront tout aussi variées et à adapter aux spécificités de chaque cas. Quelques grandes pistes peuvent néanmoins se dégager. Elles vont passer par la fiabilité des documents, la qualité du service ou de l'accueil, par un renouvellement de l'offre, par la mise en place d'une stratégie de communication, par un éventuel repositionnement, par la participation à un réseau documentaire et la mutualisation de ses ressources, par une réorganisation de la chaîne documentaire, par une révision de sa gestion et de son management, par une redistribution du budget ou encore par le recours aux possibilités offertes par les NTIC.

L'exemple évoqué ici propose une illustration pratique de la question, puisqu'il s'agissait de revaloriser le centre de documentation de la DMF et son fonds aux yeux de son public interne en profitant pour ce faire, des opportunités offertes par la mise en place d'un réseau extranet. Cette démarche a effectivement permis d'appliquer plusieurs des points et des

solutions abordés dans la partie théorique. L'analyse de l'existant, principalement inspirée des techniques du marketing documentaire a ainsi servi à définir le cadre et les enjeux circonscrivant le périmètre de l'action à mener, les problèmes à résoudre, les questions et les contraintes à considérer et enfin les solutions à y apporter.

La conception et la mise en place de la maquette ont ensuite constitué une application des méthodes de suivi de projet. En outre, elles ont nécessité un important travail de structuration et de mise en valeur de l'information et représenté un exemple concret de recours aux nouvelles technologies -en particulier celles relatives à la création de pages HTML ou celles de gestion de contenu. Enfin, cette maquette, a permis de satisfaire les attentes d'un commanditaire et de proposer à une équipe une trame de travail qu'elle puisse s'approprier, développer et améliorer.

Ce qui sera d'ailleurs le propre de tout projet de (re)valorisation. Chaque démarche entreprise à ces fins, si elle aura permis la maîtrise de certains paramètres (humains, matériels, techniques, offre, *Back* et *Front office*...) et de résoudre une situation problématique à un moment donné, devra être poursuivie par le responsable du centre de documentation et ses collaborateurs. L'acceptation de l'introspection, la remise en cause, la réorganisation et la mise en œuvre de solutions ne peuvent en effet être suffisantes. Elles ne vont constituer qu'une première étape et en prendre conscience va être essentiel pour éviter de nouvelles difficultés. Il est ainsi souhaitable que la pérennisation des efforts consentis, voire même l'amélioration des mesures prises -qui se traduira par la mise en place de dispositifs de suivi et d'évaluation-, devienne l'une des principales préoccupations de l'équipe.

BIBLIOGRAPHIE ANALYTIQUE

Cette bibliographie, élaborée selon les normes Z44-005 (décembre 1987) et NF ISO 690-2 (février 1998) a été arrêtée au 8 novembre 2008. Les références bibliographiques sont numérotées, classées de manière thématique puis antéchronologique, selon le plan suivant :

LA VALORISATION : *CONCEPTS ET MÉTHODES*

- Marketing documentaire
- Démarche qualité, analyse de la valeur et management de l'information
- Démarche qualité, analyse de la valeur et management de l'information: cadre normatif
- Benchmarking
- Analyse systémique et reengineering

LA VALORISATION : *OUTILS*

- Outils : enquêtes, tableaux de bord et indicateurs
- Indicateurs et tableaux de bords : cadre normatif

LA VALORISATION : *ÉLÉMENTS DE SOLUTIONS*

- Traitement des documents
- Renouvellement de l'offre
- NTIC
- Gestion et maîtrise des coûts
- Stratégie de communication

Les numéros des références permettent d'identifier les sources citées au sein du mémoire.

LA VALORISATION : *CONCEPTS ET MÉTHODES*

[1] TOURDOT Christophe. *Méthodes de valorisation d'un centre de documentation*. 2002. 116p. Mémoire de DESS, Sciences et techniques de l'Information et de la Documentation, Conservatoire National des Arts et Métiers - Institut National des techniques de la Documentation [INTD], 2002

Ce mémoire, qui aborde le cas du musée des Beaux-Arts de Lille propose une approche générale des questions de valorisation et d'optimisation de la qualité.

MARKETING DOCUMENTAIRE

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

Ce numéro de la revue Documentaliste -Science de l'information propose un dossier très fourni sur le marketing documentaire. « Le diagnostic marketing », « Le positionnement stratégique », « L'adéquation entre offre et besoins » et « La politique de communication » y sont notamment abordés.

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

Les auteurs présentent le concept et la méthodologie du marketing appliqué à l'information et à la documentation. L'analyse, le diagnostic et la stratégie y sont détaillés.

[4] LE COADIC Yves. *Usages et usagers de l'information*. Paris, Nathan, ADBS, 1997. 127p. Collection 128 Nathan-ADBS n°174. Série information-documentation. ISBN 2-09-190366-3
Le public est au cœur du raisonnement, que ce soit son étude, la définition ou encore la satisfaction de ses besoins.

[5] SUTTER Eric. *Le marketing des services d'information. Pour un usage de l'information documentaire*. Paris, ESF éditeur, 1994. 207p. Systèmes d'information et nouvelles technologies. ISBN 2-7101-1068-7

Cet ouvrage complet propose une approche à la fois théorique et pragmatique de la question.

DÉMARCHE QUALITÉ, ANALYSE DE LA VALEUR ET MANAGEMENT DE L'INFORMATION

[6] MICHEL Jean. *Publications en lignes* [Dernière consultation le 6 novembre 2008] <<http://michel.jean.free.fr/>>

De nombreuses publications, des supports de cours ou de conférence sont disponibles en texte intégral sur le site de Jean MICHEL. Les questions du management stratégique de l'information et du management par la valeur y sont largement traitées. Les internautes peuvent également s'abonner à un fils RSS sur le management stratégique de l'information.

[7] SUTTER Eric. *Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité*. Paris, ADBS Editions, 2002. 325p. Sciences de l'information : Série Études et techniques. ISBN 2-84365-058-5

L'auteur propose un ouvrage de sensibilisation à la valorisation et à la recherche de la qualité des produits et des services d'informations. Il y évoque également les problématiques liées à Internet et à la gestion électronique des connaissances.

[8] Dossier « Démarche qualité ». *Bulletin des Bibliothèques de France* [en ligne], 1998, t.43, n° 1, p.9-91 <<http://bbf.enssib.fr>> [Dernière consultation le 5 novembre 2008]. ISSN 0006-2006

Ce dossier très complet comprend les contributions de nombreux auteurs français et européens sur le sujet.

[9] ADBS / Commission techniques et méthodes documentaires. *Management de l'information. Guide pratique pour l'évaluation de la qualité des activités documentaires*. Paris, ADBS Editions, 1995. 20p. Guides professionnels ADBS n°6. ISBN 2-901046-83-5

Ce guide, qui synthétise les travaux de l'Atelier Qualité et Documentation de l'ADBS, fournit une application pratique de la démarche qualité appliquée aux services d'information (chaîne documentaire, satisfaction des usagers...).

[10] ADBS / Commission techniques et méthodes documentaires. *Management de l'information. La fonction information documentaire dans les entreprises. Guide pour sa mise en place*. Guides professionnels ADBS n°2. [en ligne]. Version expérimentale. Paris, ADBS Editions, Mars 1994, Mise à jour 2002 [Dernière consultation le 5 novembre 2008]. <http://81.25.194.6/uploads/ouvrages/1918_fr.php>

Ce guide a pour principal objectif de définir « les missions et l'organisation de principe de la fonction « information documentaire » au sein des organisations. ». Il permet notamment de

mesurer la place et les enjeux de l'information au sein d'un organisme et les rôles qui lui sont attribués.

[11] SUTTER Eric. *Services d'information et qualité. Comment satisfaire les utilisateurs ?* Paris, ADBS Editions, 1992. 153p. Sciences de l'information : Série Études et techniques. ISBN 2-901046-44-4

Cet ouvrage traite de la démarche qualité et de la satisfaction des utilisateurs appliquées aux services d'information. L'auteur y présente les enjeux, la démarche à suivre et ses différentes étapes (identification des besoins, analyse fonctionnelle, cahier des charges puis mise en œuvre et conduite de projet) et les outils à utiliser pour évaluer la qualité et les coûts. Les produits et les services sont également abordés.

[12] MICHEL Jean, SUTTER Eric. *Pratique du management de l'information : analyse de la valeur et résolutions de problèmes.* Paris, ADBS Editions, 1992. 430p. Collection sciences de l'information, série études et techniques. ISBN 2-901046-50-9

Cet ouvrage, consacré à l'analyse de la valeur et au management de l'information, a été élaboré pour permettre aux professionnels de l'information de comprendre, à travers une vingtaine d'études de cas, comment cette méthode peut être utilisée afin d'améliorer la gestion d'un centre de documentation (back office, maîtrise de la chaîne documentaire, des coûts, etc.).

[13] MICHEL Jean, SUTTER Eric. *Valeur et compétitivité de l'information documentaire : l'analyse de la valeur en documentation.* 2ème édition Paris, ADBS Editions, 1991. 136p. Collection Sciences de l'information - série Etudes et techniques. ISBN 2-901046-38-X.

Les auteurs proposent ici un manuel visant à présenter les méthodes d'analyse de la valeur et leurs applications aux produits et aux services d'information. La rationalisation de ces derniers est abordée de façon théorique, mais aussi plus pratique grâce à quelques exemples concrets.

DÉMARCHE QUALITÉ, ANALYSE DE LA VALEUR ET MANAGEMENT DE L'INFORMATION : CADRE NORMATIF

[14] Recueils d'informations relatifs à la révision de la série des normes NF EN ISO 9000 :

- 3219521. Novembre 2008. Saint-Denis-La Plaine, 2008. 420p.
- 3219511. Février 2008. ISO 9001: 2008 - *Anticiper et comprendre.* Saint-Denis-La Plaine, 2008. 467p.

La série des normes NF EN ISO 9000 est actuellement en cours de révision. Ces deux recueils d'information ont été publiés par l'AFNOR pour donner plus de précision sur ce sujet.

[15] 3218911. Janvier 2007. *Gestion documentaire en qualité*. Saint-Denis-La Plaine, 2007. 504p.

Ce recueil d'information a été publié par l'AFNOR pour proposer aux professionnels désireux de valoriser leur fonds ou d'optimiser la gestion et le traitement de leurs informations. Ces derniers pourront notamment y trouver des référentiels de bonnes pratiques, de la documentation technique et quelques exemples les illustrant.

[16] 3216621. Juillet 2002. Mise en œuvre des ISO 9000. Saint-Denis-La Plaine, 2002. 308p.

Ce recueil d'information publié par l'AFNOR a pour but d'aider les professionnels qui souhaitent entreprendre une démarche qualité et mettre en œuvre la série des normes ISO 9000.

[17] La série des normes NF EN ISO 9000 constitue la référence normative pour le management de la qualité :

- NF EN ISO 9000. Octobre 2005. *Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire*. 2^{ème} édition. Indice de classement X 50-130. Saint-Denis-La Plaine, 2005. 149p. Collection des 3 normes NF EN ISO 9000.
- NF EN ISO 9001. Décembre 2000. *Systèmes de management de la qualité. Exigences*. 2^{ème} édition. Indice de classement X 50-131. Saint-Denis-La Plaine, 2005. 149p. Collection des 3 normes NF EN ISO 9000.
- NF EN ISO 9004. Décembre 2000. *Systèmes de management de la qualité. Lignes directrices pour l'amélioration*. 2^{ème} édition. Indice de classement X 50-122. Saint-Denis-La Plaine, 2005. 149p. Collection des 3 normes NF EN ISO 9000.

Cette série de normes est consacrée au management de la qualité : elles en présentent la terminologie, les grands principes et les lignes directrices nécessaires à sa mise en œuvre. L'AFNOR a voulu en faire un outil pratique à destination des professionnels soucieux d'améliorer la qualité de leurs structures.

[18] AFNOR. Management par la valeur et ses outils : analyse fonctionnelle, analyse de la valeur, conception à objectif désigné. Saint-Denis, AFNOR, 2004. 294p. ISBN 2-12-217021-2
Cet ouvrage présente la terminologie et les différentes normes relatives à l'analyse de la valeur, à l'analyse fonctionnelle et au cahier des charges fonctionnel, au management par la valeur, au coût global et enfin de la conception à objectif désigné.

Les normes suivantes qui se rapportent à l'analyse de la valeur sont pour la plupart détaillées dans cet ouvrage :

- NF X 50-151. Septembre 2007. *Analyse de la valeur, analyse fonctionnelle. Expression fonctionnelle du besoin et cahier des charges fonctionnel*. Indice de classement X 50-151. Saint-Denis-La Plaine, septembre 2007. 27p.
- NF X 50-152. Septembre 2007. *Analyse de la valeur. Caractéristiques fondamentales de l'analyse de la valeur*. Indice de classement X 50-152. Saint-Denis-La Plaine, 2007. 26p.
- FD ISO 10006. Décembre 2003. *Systèmes de management de la qualité. Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets*. Indices de classement X 50-122-6. Saint-Denis-La Plaine, 2003. 42p.
- NF EN 12973. Juin 2000. *Management par la valeur*. Indice de classement X 50-154. Saint-Denis-La Plaine, 2000. 54p.
- NF EN 1325-1. Novembre 1996. *Vocabulaire du management de la valeur, de l'analyse de la valeur et de l'analyse fonctionnelle. Partie 1 : analyse de la valeur et analyse fonctionnelle*. Indice de classement X 50-150-1. Saint-Denis-La Plaine, 1996. 15p.
- X 50-153. Mai 1985. *Analyse de la valeur. Recommandations pour la mise en œuvre*. Indice de classement X 50-153. Saint-Denis-La Plaine, 1985. 24p.
- XP X 50-155. Décembre 1997. *Management par la valeur. Coût global*. Indice de classement X 50-155. Saint-Denis-La Plaine, 1997. 15p.
- FD X 50-101. Décembre 1995. *Analyse fonctionnelle. Outil interdisciplinaire de compétitivité*. Indice de classement X 50-101. Saint-Denis-La Plaine, 1995. 16p.
- NF X 50-100. Décembre 1996. *Analyse de la valeur. Caractéristiques fondamentales*. Indice de classement X 50-100. Saint-Denis-La Plaine, 1996. 29p.

BENCHMARKING

[19] SUTTER, Eric. Etudes comparatives et benchmarks : incidences sur la fonction documentaire. *Documentaliste -Science de l'information*, juin 2000 vol 37, n°2, p110-117. ISSN 0012-4508

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

[20] CAMP Robert C. WAQUET Marie [trad.] *Le benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*. Paris, Les Editions d'organisation, 1992. 224p., Collection Hommes et Techniques. ISBN 2-7081-1386-0.

Il s'agit d'une présentation méthodologique du benchmarking.

ANALYSE SYSTÉMIQUE ET REENGINEERING

[21] VOLANT Christiane. *Le management de l'information dans l'entreprise : vers une vision systémique*. Paris, ADBS Editions, 2003. 106p. Collection : Sciences de l'information - série Etudes et techniques. ISBN 2-84365-063-1

Cet ouvrage tant théorique que méthodologique propose une approche systémique des systèmes d'information et du management de l'information.

[22] PINTÉA Jean. *Reengineering des systèmes documentaires. Stratégies, critères et représentation de l'information professionnelle*. Paris, Les Editions d'organisation, 1995. 168p. ISBN 2-7081-1830-7

Jean Pintéa expose sa théorie sur le reengineering appliqué aux systèmes documentaires et fourni une méthode aux professionnels de l'information désireux de la mettre en oeuvre.

LA VALORISATION : OUTILS

OUTILS : ENQUÊTES, TABLEAUX DE BORD ET INDICATEURS

[22] SUTTER Éric. *L'évaluation et les indicateurs de la performance des activités info-documentaires*. ADBS Editions, Paris, 2006. 60p. Collection L'essentiel sur...ISBN 2-84365-082-8

Cette publication a pour ambition d'aider les professionnels de l'information et de la documentation à mettre en place des dispositifs d'évaluation de leurs performances : choix et exemples d'indicateurs, exploitation de ces derniers, etc.

[23] POISSENOT Claude, RANJARD Sophie, POULAIN Martine [Préf.]. *Usages des bibliothèques. Approche sociologique et méthodologie d'enquête*. Paris, Presses de l'ENSSIB, 2005. 352p. Collection Les Cahiers de l'ENSSIB. ISBN 978-2-910227-56-2

Cet ouvrage vise à fournir des éléments de méthodes aux professionnels de l'information qui souhaitent faire une étude de leur public en termes de fréquentation, d'usage de pratiques informationnelles et de satisfaction.

[24] RANJARD Sophie. Evaluer la demande et les besoins en informations : pour des enquêtes croisées. *Documentaliste -Science de l'information*, mars 2001, vol. 38 n°1, p14-23. ISSN 0012-4508

Cet article apporte un éclairage particulier sur les techniques et les modalités d'enquêtes destinées à évaluer les besoins.

[25] BRIAND Bénédicte. Indicateurs de performance des services documentaires. *Documentaliste -Science de l'information*, janvier 2002, vol. 39, n°1, p26-33. ISSN 0012-4508

L'auteur présente les indicateurs de performances pouvant être utilisés pour évaluer une unité documentaire.

[26] ZANIER Florence. *Elaboration d'un tableau de bord, comment évaluer un centre de documentation*. Paris, ADBS éditions, 1995. 100p. Collection Sciences de l'information : Série Recherches et documents. ISBN 2-901046-86-X

Qu'est-ce qu'un tableau de bord ? Quelle en est la finalité ? Quels critères sont à retenir pour évaluer un service d'information ? Comment le concevoir, le mettre en œuvre et l'exploiter ? Autant de question auquel l'auteur tente ici de répondre

INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORDS : CADRE NORMATIF

[27] NF ISO 11620. Octobre 2008. Information et documentation. Indicateurs de performance des bibliothèques. Indice de classement Z48-005. Saint-Denis-La Plaine, 2008. 99p.

Cette norme internationale (révision de la NF ISO 11620. 1998) définit, spécifie et propose une série d'indicateurs destinés à évaluer la performance d'une bibliothèque.

[28] FD X50-171. 2000. *Systèmes de management de la qualité. Indicateurs et tableaux de bords*. Indice de classement X 50-171. Saint-Denis-La Plaine, 2000. 20p.

Ce fascicule de documentation fourni une méthode pour la conception et la mise en œuvre de tableaux de bords

LA VALORISATION : ÉLÉMENTS DE SOLUTIONS

La plupart des références citées ci-dessus proposent également des pistes de réflexions quant aux méthodes à envisager. Seuls quelques points seront donc plus particulièrement détaillés ici.

TRAITEMENT DES DOCUMENTS

[29] CHAUMIER Jacques. *Travail et méthodes du documentaliste : pour une exploitation méthodique et optimale de l'information*. 7^{ème} édition. Paris, ESF éditeur, 2007. 174 p. ISBN 978-271-011-8923.

Ce manuel constitue une référence solide pour les professionnels de la documentation désireux d'optimiser et de rationaliser le traitement, la gestion et la diffusion de leurs documents.

RENOUVELLEMENT DE L'OFFRE

Les ouvrages consacrés au marketing documentaire proposent abordent également les problématiques relatives au positionnement de l'offre.

[30] CHAUMIER Jacques, SUTTER Éric. *Documentalistes, ajoutez de la valeur à vos services* / Paris, ADBS éditions, 2007. 63p. Collection : L'essentiel sur... ISBN 978-2-84365-095-6

Cet ouvrage s'intéresse aux nouveaux enjeux de la fonction documentaire et à la notion de valeur ajoutée. Les professionnels de l'information et de la documentation pourront y trouver de nombreux exemples mais aussi des clés méthodologiques leur permettant de repenser leur fonction et leur offre pour leur donner plus de valeur ajoutée.

[31] Dossier « Services à distance ». *Bulletin des Bibliothèques de France* [en ligne], 2003, t 48, n° 4, p.1-89 <<http://bbf.enssib.fr>> [Dernière consultation le 5 novembre 2008]. ISSN 0006-2006

Ce numéro du Bulletin des Bibliothèques de France évoque grâce à ce dossier très riche la question -désormais incontournable pour les services d'information- du développement d'une offre de service à distance.

NTIC

La question du portail documentaire est ici plus particulièrement abordée.

[32] SCOPSI Claire. *Compte-rendu de la journée d'étude ADBS-INTD du 21 octobre 2008. Construire un portail ! Oui, mais comment ?* [en ligne]. Site Internet de l'ADBS, 28 octobre 2008. [dernière consultation le 5 novembre 2008] <<http://www.adbs.fr/compte-rendu-construire-un-portail-oui-mais-comment--52912.htm?RH=OUVRAGEADBS>>

[33] *Interventions du compte-rendu de la journée d'étude ADBS-INTD du 21 octobre 2008. Construire un portail ! Oui, mais comment ?* [en ligne]. Site Internet de l'ADBS, 28 octobre 2008. [dernière consultation le 5 novembre 2008] <<http://www.adbs.fr/interventions-construire-un-portail-oui-mais-comment--52550.htm?RH=OUVRAGEADBS>>

Le compte-rendu et les différentes interventions de cette journée d'étude consacrée aux portails permettent d'avoir une approche globale de la question avec des interventions telles que celle d'Odile Giraud, une approche plus technique avec celle de Marc Maisonneuve et enfin plus pragmatique grâce aux nombreux exemples évoqués.

[34] SAINT-GEORGES Audrey. *Un portail pour améliorer l'accès à l'information : L'exemple de la bibliothèque HEC*. 2008. 79p. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel de *Chef de projet en ingénierie documentaire*, niveau I. Conservatoire National des Arts et Métiers - Institut National des techniques de la Documentation [INTD], 2008
Ce mémoire propose une réflexion et une bibliographie autour de la mise en place d'un projet de portail.

GESTION ET MAÎTRISE DES COUTS

[35] Bernard CHEVALIER, Dominique DORÉ, Eric SUTTER. *Guide pour la gestion d'un centre d'information : la maîtrise des chiffres-clés*. 2ème édition. Paris, ADBS Editions, 1995. 270p. ISBN 2-901046-82-7

Ce guide pratique et méthodologique se propose de sensibiliser les professionnels de l'information au management économique et financier d'un service d'information et de leur fournir des pistes pour optimiser leur gestion. Le propos est illustré au moyen de schémas et d'études de cas.

STRATÉGIE DE COMMUNICATION

La communication est par ailleurs largement traitée dans les références relatives au marketing documentaire.

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

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

[37] BALTZ, Claude. Quand la documentation s'éveillera.... *Documentaliste - Sciences de l'information*, avril 2003, vol. 40, n°2, p. 148-153. ISSN 0012-4508

L'auteur de ce compte-rendu évoque, à travers l'exemple de cas concrets, les enjeux de la communication pour les professionnels de la documentation qui doivent faire face à une concurrence toujours plus accrue.

[38] MIRIBEL Marielle (de) [ss dir.]. *Concevoir des documents de communication à l'intention des publics*. Villeurbanne, ENSSIB, 2001. 287 p. Collection La Boîte à outils n°12. ISBN 2-910227-35-9

Cette publication aborde la question de la communication de façon théorique mais aussi pratique.

ANNEXES

**Annexe 1 : ANALYSE INTERNE / ÉTUDE DES
MOYENS - *TABLEAUX DE SYNTHÈSE***

Tableau 7 / annexe 1. ANALYSE INTERNE- TABLEAUX DE SYNTHÈSE *
ÉTUDE DES MOYENS : EXEMPLES DE CRITÈRES ET DE GRILLES D'ANALYSE

Moyens humains	Critères	Questions possibles
	Aspect quantitatif	Le nombre de personnes est-il suffisant ou au contraire trop important ?
	Adaptation à la situation / adéquation aux besoins	- Le personnel a-t-il été formé pour les tâches qu'il a à accomplir ? - Est-il suffisamment compétent ? - Est-il suffisamment motivé ?
	Possibilités d'évolution et de modernisation	- Dispose-t-on d'un plan de formation continue ? - Prend-on en compte l'évolution des supports (numérique) ? - Y a-t-il des départs et des arrivées prévisibles ? Peut-on embaucher ou débaucher ?
Moyens matériel / Le fonds documentaire ou les collections	Critères	Questions possibles
	Aspect quantitatif	- Le nombre de documents, ou de ressources, est-il suffisant ? - Est-il trop important ?
	Adaptation à la situation / adéquation aux besoins	- Les documents (ou les ressources) sont-ils en bon état et accessibles ? - Sont-ils ou (sont-elles) obsolètes ? - A-t-on une vocation patrimoniale ? Est-elle clairement assumée par la conservation raisonnée de documents ? - Le fonds documentaire correspond-il aux besoins du public ?
	Possibilités d'évolution et de modernisation	- Dispose-t-on d'un plan d'évolution des collections ou des ressources ? - A défaut, la relation entre achats (ou repérage) et élimination est-elle satisfaisante ? - Maîtrise-t-on la diversité des supports ? Prend-on en compte l'évolution des supports (numériques) ?

Moyens matériel / L'informatique	Critères	Questions possibles
	Aspect quantitatif	▪ Le serveur et les logiciels correspondent-ils à l'activité ? ▪ Dispose-t-on d'un nombre de terminaux suffisant ?
	Adaptation à la situation / adéquation aux besoins	▪ Le système est-il en phase avec les compétences du personnel ? ▪ Une maintenance efficace est-elle en place ? ▪ Le système (logiciel, interface, place des terminaux) est-il adapté à la demande des usagers ?
	Possibilités d'évolution et de modernisation	▪ Dispose-t-on des (ou peut-on avoir accès aux) compétences informatiques indispensables à toute évolution ? ▪ Est-on enfermé dans un système ?
Moyens matériel / Les locaux	Critères	Questions possibles
	Aspect quantitatif	▪ La surface est-elle suffisante ? ▪ -Est-elle trop importante ?
	Adaptation à la situation / adéquation aux besoins	▪ Les pièces sont-elles correctement agencées pour le service rendu ? ▪ Est-il agréable d'y travailler ou d'y passer ? ▪ Sont-elles accessibles ?
	Possibilités d'évolution et de modernisation	▪ Les locaux sont-ils bien entretenus ? ▪ Des aménagements sont-ils envisageables ? ▪ un agrandissement, un déménagement est-il prévu ?

* Ces tableaux sont inspirés de ceux présentés dans l'ouvrage **[3]** MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel, p.19-21

**Annexe 2 : ANALYSE INTERNE / ÉTUDE DE
L'ACTIVITÉ, DE L'OFFRE ET DE LA GESTION**
- TABLEAUX DE SYNTHÈSE

Tableau 8/annexe 2. ANALYSE INTERNE - TABLEAUX DE SYNTHÈSE *

ÉTUDE DE L'ACTIVITÉ, DE L'OFFRE ET DE LA GESTION : EXEMPLES DE CRITÈRES ET DE GRILLES D'ANALYSE

Activités	Critères	Questions possibles
effectuée en Back office	Taille	▪ Les activités sont-elles toutes indispensables et calibrées ? ▪ La frontière entre l'avant et l'arrière est-elle cohérente ?
	Orientation	▪ L'organisation est-elle dictée par une logique de service ? ▪ L'articulation entre l'avant et l'arrière est-elle cohérente ?
Problématiques particulières du Back office des services proposés à distance	Critères	Questions possibles
	Quantification	▪ Un système cohérent de mesure du trafic est-il en place ? Est-il exploité ?
	Relation avec les usagers et réactivité	▪ Un système de relation avec les usagers est-il en place ? Est-il exploité ?
Modalités de la réalisation des services en Front office	Critères	Questions possibles
	Cohérence du processus	▪ Les séquences s'enchaînent-elles correctement l'une à l'autre ? ▪ Y a-t-il des écueils ?
	Résultat (intermédiaire et final) du processus	▪ Pour chaque séquence, le résultat recherché est-il obtenu ? ▪ Le résultat final (ensemble des séquences) est-il atteint ?
	Satisfaction des utilisateurs	▪ L'utilisateur est-il satisfait ? ▪ L'ensemble des usagers sont-ils généralement satisfaits ?

Offre documentaire	Critères	Questions possibles
	Aspect quantitatif	▪ L'offre est-elle suffisante ? Est-elle trop importante ?
	Adaptation à la situation / adéquation aux besoins	▪ Le portefeuille de services de base est-il équilibré ? ▪ Le choix entre largeur et profondeur de l'offre est-il cohérent ? ▪ Le choix entre services de proximité et services à distance est-il cohérent ? ▪ (Le cas échéant) L'équilibre entre tarification et subvention est-il cohérent avec l'offre ? ▪ Y a-t-il des coupes ou des subventions prévisibles ?
	Possibilités d'évolution et de modernisation	▪ Est-on dans un développement des services (croissance, diversification) ? ▪ L'évolution éventuelle vers Internet est-elle maîtrisée ?
Gestion et organisation interne	Critères	Questions possibles
	Organisation	▪ Existe-t-il un organigramme ou une organisation formalisée (tableaux de bord, indicateurs de gestion) ? Est-elle respectée ? ▪ Chacun sait-il les tâches qu'il a à accomplir ? Les accomplit-il ?
	Politique	▪ Des objectifs ont-ils été fixés et annoncés ? Existe-t-il un plan de développement ? ▪ Existe-t-il un sentiment d'appartenance à une même structure, de poursuite d'un même objectif ?

* Ces tableaux sont inspirés de ceux présentés dans l'ouvrage [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel. p.29-35

**Annexe 3 : ANALYSE EXTERNE- *TABLEAUX DE
SYNTHÈSE***

Tableau 9/annexe 3. ANALYSE EXTERNE - TABLEAUX DE SYNTHÈSE*
ÉTUDE DU CONTEXTE : EXEMPLES DE CRITÈRES ET DE GRILLES D'ANALYSE

<i>Relations avec les différents acteurs</i>	Critères	Questions possibles
	Matérialité du contact	▪ La relation est-elle effective, réalisable ? ▪ Comment ? A quel moment ? Avec quelles difficultés ?
	Efficacité de la transaction	▪ L'échange est-il équilibré ? ▪ Y a-t-il des difficultés dans la réception ou l'envoi ? ▪ Quel est le coût de la transaction ?
	Influence	▪ Y a-t-il des relations de dépendance ? ▪ La relation peut-elle évoluer ?
<i>Conjonctures</i>	Critères	Questions possibles
	Dominante(s)	▪ Quels sont les poids respectifs de l'économie locale, l'organisation sociale, les règles juridiques, l'état des techniques, la culture particulière, etc. ?
	Equilibre(s)	▪ A-t-on un système, explicite ou implicite, de règles et d'usages auxquels les acteurs se conforment ?
	Evolution(s)	▪ Peut-on prévoir des changements dans l'organisation générale du territoire à court ou moyen terme?

*Ces tableaux sont inspirés de ceux présentés dans l'ouvrage [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel. p.71-85

Tableau 10/annexe 3. ANALYSE EXTERNE - *TABLEAUX DE SYNTHÈSE* *

ÉTUDE DU CONTEXTE : LA CARTE DE L'ENVIRONNEMENT DOCUMENTAIRE

	Cercle 1		Cercle 2		Cercle n...	
	Pôle n°1	Pôle n°2	Pôle n°x	Pôle n°x+1		
Vocation principale						
Tutelle						
Ressources						
Services						
Population touchée						
Accessibilité des services						
Evolution prévisible						

* Ces tableaux sont inspirés de ceux présentés dans [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel. p.71-85

Tableau 11/annexe 3. ANALYSE EXTERNE - TABLEAUX DE SYNTHÈSE *

ANALYSE EXTERNE D'UN SERVICE

Services		Opportunités	Menaces
1. Tutelles			
	<i>Hiérarchie</i>		
	<i>Bailleurs de fond</i>		
2. Partenaires			
	<i>Carte</i>		
	<i>Réseau Back office</i>		
	<i>Réseau Front office</i>		
3. Conjoncture			
	<i>Court terme</i>		
	<i>Moyen terme</i>		

* Ces tableaux sont inspirés de ceux présentés dans l'ouvrage **[3]** MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel. p.71-85

Annexe 4 : ANALYSE QUALITATIVE DES PUBLICS -
TABLEAUX DE SYNTHÈSE

Tableau 12/annexe 4. ANALYSE QUALITATIVE DES PUBLICS - TABLEAUX DE SYNTHÈSE *

CARACTÉRISTIQUES SOCIOLOGIQUES

<i>Pour le grand public</i>	Critères sociologiques	Exemples de thèmes ou questions	Synthèse - Caractéristiques clés des utilisateurs
	Identité	▪ Caractéristiques sociodémographiques : âge, sexe, CSP, lieu d'habitation, etc. ?	-Caractéristiques sociodémographiques clés -Conditions d'accès à la culture et aux pratiques culturelles
	Situation culturelle	▪ Degré(s) d'instruction ? ▪ Culture(s) d'origine ? ▪ Existence de déficiences physiques ou sensorielles ?	
<i>Pour un public lié à l'enseignement</i>	Critères sociologiques	Exemples de thèmes ou questions	Synthèse - Caractéristiques clés des utilisateurs
	Identité	▪ Filière(s) d'enseignement ? ▪ Niveaux de formation présents ?	-Types d'enseignement -Contexte et méthodes pédagogiques
	Processus d'apprentissage	▪ Méthodes pédagogiques utilisées ? ▪ Degré d'autonomie des élèves ? ▪ Conditions de réussite dans les études ? ▪ Travail principalement individuel ou en groupe ?	
<i>Pour un public professionnel</i>	Critères sociologiques	Exemples de thèmes ou questions	Synthèse - Caractéristiques clés des utilisateurs
	Identité	▪ Nature des métiers, fonctions, secteurs d'activité ?	- Métiers, fonctions, secteurs d'activité - Conditions et méthodes de travail - Enjeux et contraintes spécifiques
	Mode de travail	▪ Temps et rythmes de travail ? ▪ Critères de performance dans l'activité ? ▪ Contraintes spécifiques (délais, productivité, etc.) ? ▪ Utilisateurs sédentaires ou nomades ?	

*Ces 3 tableaux sont inspirés de ceux présentés dans l'ouvrage [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel. p.44-54

CARACTÉRISTIQUES INFORMATIONNELLES

<i>Pour le grand public</i>	Critères informationnels	Exemples de thèmes ou questions	Synthèse - Caractéristiques clés des utilisateurs
	Nature de l'information	Centres d'intérêt, préférences en matière de genre littéraire ? Part du multimédia ?	- Centres d'intérêt et préférences culturelles - Temps disponible
	Conditions d'usage	- Disponibilité et intégration des pratiques culturelles dans le rythme quotidien ? - Poids de la lecture par rapport aux autres pratiques culturelles ?	
<i>Pour un public lié à l'enseignement</i>	Critères informationnels	Exemples de thèmes ou questions	Synthèse - Caractéristiques clés des utilisateurs
	Nature de l'information	- Disciplines enseignées ? - Niveau(x) de spécialisation et degré de structuration de l'information nécessaire ?	- Disciplines enseignées - Niveaux de spécialisation et de structuration de l'information - Fréquence et occasions du besoin d'information - Délais et temps de travail
	Conditions d'usage	- Fréquence du besoin d'information ? - Occasions nécessitant un apport particulier d'information (exposés, dossiers, mémoires, etc) ? - Délais de réalisation des travaux ? - Degré d'exhaustivité nécessaire ?	
<i>Pour un public professionnel</i>	Critères informationnels	Exemples de thèmes ou questions	Synthèse - Caractéristiques clés des utilisateurs
	Nature de l'information	- Type d'information utilisée : IST, économique, juridique, etc. ? - Champs documentaires ? - Types de documents ? - Part entre informations internes et externes ? - Place de l'information d'actualité ?	- Poids de l'information dans l'activité - Fréquence et urgence du besoin d'information - Nature du traitement de l'information nécessaire
	Conditions d'usage	- Poids de l'information dans l'activité ? - Usage régulier ou occasionnel ? - Degré d'urgence de l'accès à l'information ? - Information brute ou élaborée ? - Importance de la validité de l'information ? - Importance de l'exhaustivité de l'information ?	

CARACTÉRISTIQUES COMPORTEMENTALES			
<i>Pour le grand public</i>	Critères comportementaux	Exemples de thèmes ou questions	Synthèse - Caractéristiques clés des utilisateurs
	Pratiques documentaires personnelles	▪ Autonomie ? ▪ Sensibilité aux critiques et aux prescriptions?	- Principaux usages du service d'information
	Culture et compétence informationnelles	▪ Usages et degré d'autonomie par rapport aux outils bibliographiques : Opac, cédéroms, etc.?	
	Usage du service d'information	▪ Types de documents consultés? ▪ Modes de relation avec les bibliothécaires ? ▪ Attentes en termes de critères de satisfaction?	
<i>Pour un public lié à l'enseignement</i>	Critères comportementaux	Exemples de thèmes ou questions	Synthèse - Caractéristiques clés des utilisateurs
	Pratiques documentaires personnelles	▪ Recours aux centres de ressources documentaires ? ▪ Modalités d'exploitation des documents ? ▪ Sensibilité aux prescriptions des enseignants ?	- Principaux usages du service d'information
	Culture et compétence informationnelles	▪ Degré de formation (et d'autonomie) aux outils documentaires ?	
	Usage du service d'information	▪ Types de documents consultés et de services utilisés ? ▪ Mode de sollicitation du service ? ▪ Attentes en terme de critères de satisfaction ?	
<i>Pour un public professionnel</i>	Critères comportementaux	Exemples de thèmes ou questions	Synthèse - Caractéristiques clés des utilisateurs
	Pratiques documentaires personnelles	▪ Sources d'informations consultées ? ▪ Modes personnels de traitement de l'information ?	- Principaux usages du service d'information
	Culture et compétence informationnelles	▪ Degré de connaissance des outils ? ▪ Part des recherches menées personnellement ?	
	Usage du service d'information	▪ Types de documents consultés et de services utilisés ? ▪ Attentes en termes de critères de satisfaction ?	

Annexe 5 : ANALYSE QUANTITATIVE DES PUBLICS
- *TABLEAUX DE SYNTHÈSE*

Tableau 13/annexe 5. ANALYSE QUANTITATIVE DES PUBLICS - TABLEAUX DE SYNTHÈSE *

QUANTIFICATION ET SEGMENTATION DES PUBLICS

QUANTIFICATION DES PUBLICS

<i>Volumes de publics</i>	<i>Pour le grand public</i>	<i>Pour un public lié à l'enseignement</i>	<i>Pour un public professionnel</i>
	▪ Volume du public actuel ▪ Volume du public potentiel ▪ Volume des non-utilisateurs relatifs	▪ Volume du public actuel ▪ Volume du public potentiel ▪ Volume des non-utilisateurs relatifs	▪ Volume du public actuel ▪ Volume du public potentiel ▪ Volume des non-utilisateurs relatifs

SEGMENTATION DES PUBLICS -1

<i>EXEMPLES DE CRITERES APPLICABLES AUX DIFFERENTS PUBLICS</i>	Caractéristiques sociologiques	Caractéristiques informationnelles	Caractéristiques comportementales
	▪ Age ▪ Catégories socioprofessionnelles ▪ Degré d'instruction ▪ Grand public / public spécialisé ▪ Distinctions par métiers ▪ Distinction par fonctions ▪ Décideurs / non décideurs ▪ Opérationnels / fonctionnels ▪ Public sur place / à distance ▪ Public interne / externe ▪ Public ponctuel / durable ▪ Public anonyme / connu ▪ Public équipé NTIC / non équipé	▪ Types d'information ▪ Usages de l'information : connaissance / décision / action / développement personnel ▪ Information de base / spécialisée ▪ Information brute traitée ▪ Degré d'urgence dans l'accès à l'information	▪ Sources d'information privilégiées ▪ Perception des NTIC ▪ Autonome / assisté ▪ Actif / passif ▪ Volume de consommation d'information ▪ Pressé / non-pressé ▪ Situations d'usage ▪ Importance relative donnée aux éléments de qualité de service : accessibilité, rapidité, facilité d'usage, etc.

SEGMENTATION DES PUBLICS – <i>DEFINITION DES SEGMENTS</i> **			
	Segment n°1	Segment n°2	Segment n°...
<i>Caractéristiques sociologiques</i>			
<i>Caractéristiques informationnelles</i>			
<i>Caractéristiques comportementales</i>			

SEGMENTATION DES PUBLICS – <i>ANALYSE DES SEGMENTS</i> ***			
		Opportunités	Menaces
<i>Ensemble du public</i>	▪ Hétérogénéité		
	▪ Equilibre entre les segments		
	▪ Segments actuellement servis		
<i>Segment n°1</i>	▪ Ecart actuel entre les besoins et les services proposés		
	▪ Nature des besoins non satisfaits		
<i>Segment n°2</i>	▪ Ecart actuel entre les besoins et les services proposés		
	▪ Nature des besoins non satisfaits		
<i>Segment n°X</i>	▪ Ecart actuel entre les besoins et les services proposés		

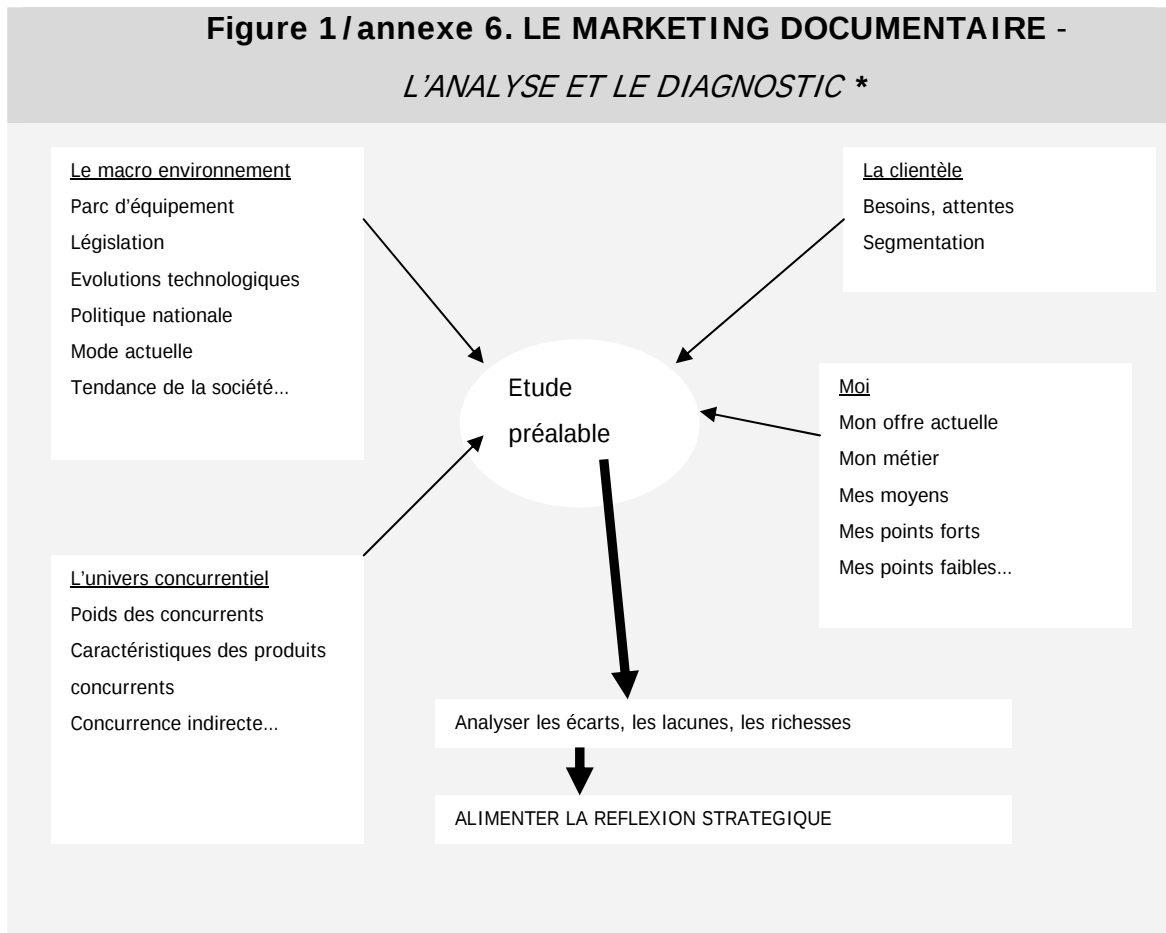
* Ces tableaux sont inspirés de ceux présentés dans l'ouvrage [3] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel p.54-67

** Ce tableau va permettre, dans le cadre d'une réflexion marketing, de définir les différents segments de public cible.

*** Ce tableau va permettre, dans le cadre d'une réflexion marketing, de synthétiser l'analyse des différents segments de public cible.

Annexe 6 : LE MARKETING DOCUMENTAIRE
- *L'ANALYSE ET LE DIAGNOSTIC*

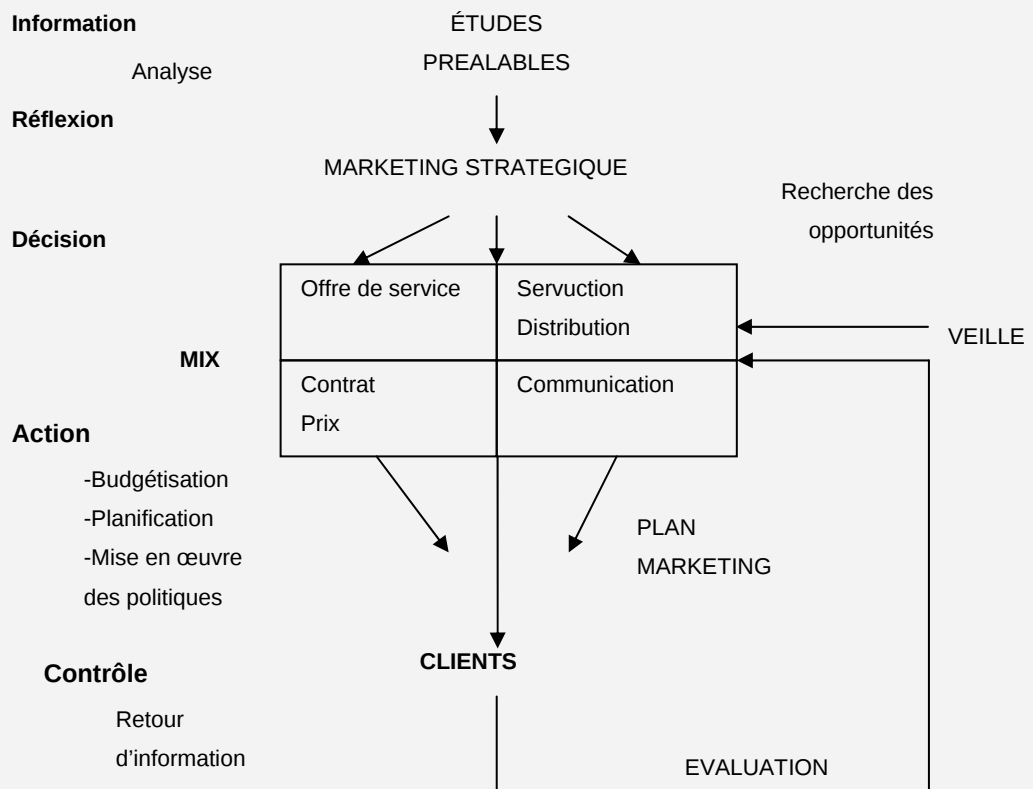
Figure 1/annexe 6. LE MARKETING DOCUMENTAIRE -
*L'ANALYSE ET LE DIAGNOSTIC **



* Cf. [5] SUTTER Eric

Annexe 7: LE MARKETING DOCUMENTAIRE -
LES PRINCIPALES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE
MARKETING

**Figure 2/annexe 7. LE MARKETING DOCUMENTAIRE -
LES PRINCIPALES ÉTAPES ***



* [5] SUTTER Eric. p. 32

Annexe 8 : L'ANALYSE DE LA VALEUR –
CHIFFRER LES COÛTS DES FONCTIONS

Tableau 14/annexe 8. CHIFFRER LES FONCTIONS -

*EXEMPLE DE TABLEAU **

FONCTIONS	EFFECTIFS REQUIS	BUDGET EN M D'EUROS	PART DU BUDGET EN %
Fonction de service principale / Procurer des informations			
Fonction technique correspondante / Gérer le fonds documentaire			
Fonction de service complémentaire / Fidéliser les clients en diffusant une lettre d'information			
Fonction technique correspondante / Gérer le centre de documentation			

Annexe 9 : LE BENCHMARKING-
LES DIFFÉRENTES PHASES

**Tableau 15/annexe 9. LE BENCHMARKING -
LES DIFFÉRENTES PHASES ***

PLANIFICATION	1. Identifier l'objet des recherches 2. Identifier les entreprises à comparer 3. Choisir la méthode de collecte des données
ANALYSE	4. Déterminer l'écart de performance 5. Fixer les futurs seuils de performance
INTÉGRATION	6. Communiquer les résultats du benchmarking et les faire accepter 7. Etablir des objectifs fonctionnels
ACTION	8. Elaborer des plans d'action 9. Démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression 10. Redéfinir les benchmarks* *
MATURITÉ	- Position de leader - Méthodes totalement intégrées

* Cf. [20] CAMP Robert C. p32

* * C'est-à-dire les jalons, les critères d'évaluation

Annexe 10 : LE REENGINEERING –
EXEMPLES DE SCHÉMATISATIONS DE CONFIGURATIONS
GLOBALES

Figure 3/annexe 10. LE REENGINEERING -
EXEMPLE DE SCHÉMATISATION D'UNE CONFIGURATION
GLOBALE : CONFIGURATION TYPE POUR LA
*DOCUMENTATION TECHNIQUE DANS L'INDUSTRIE **

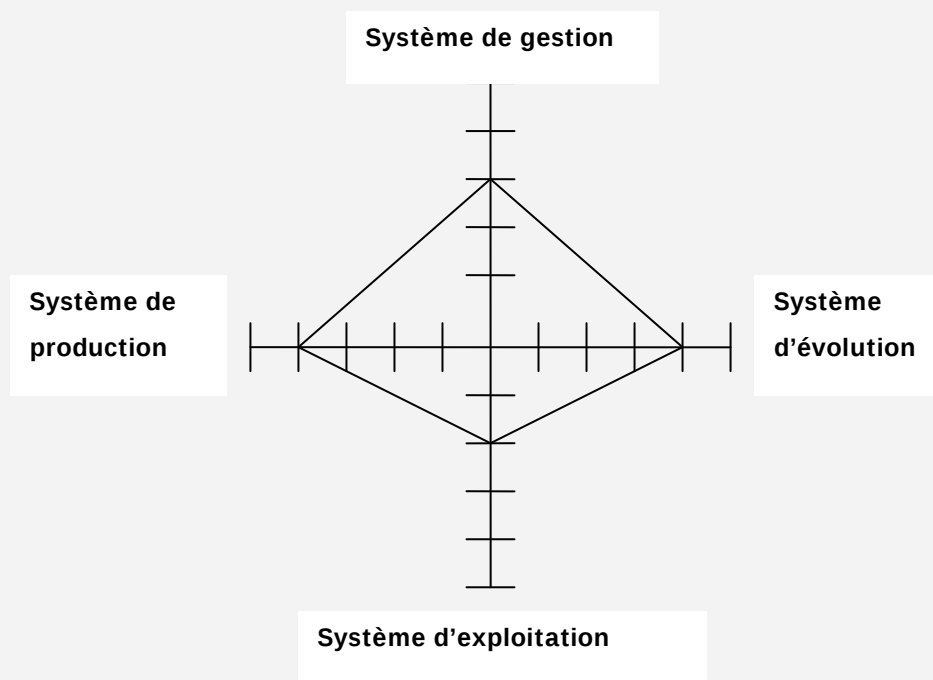
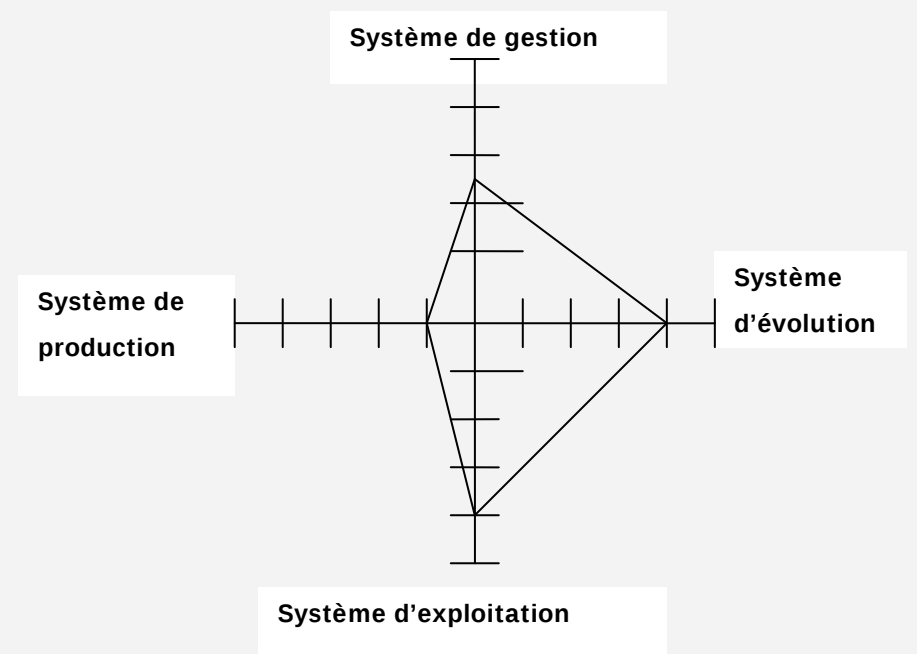


Figure 4/annexe 10. LE REENGINEERING -
EXEMPLE DE SCHÉMATISATION D'UNE
CONFIGURATION GLOBALE : CONFIGURATION TYPE
*POUR LA DOCUMENTATION ADMINISTRATIVE**

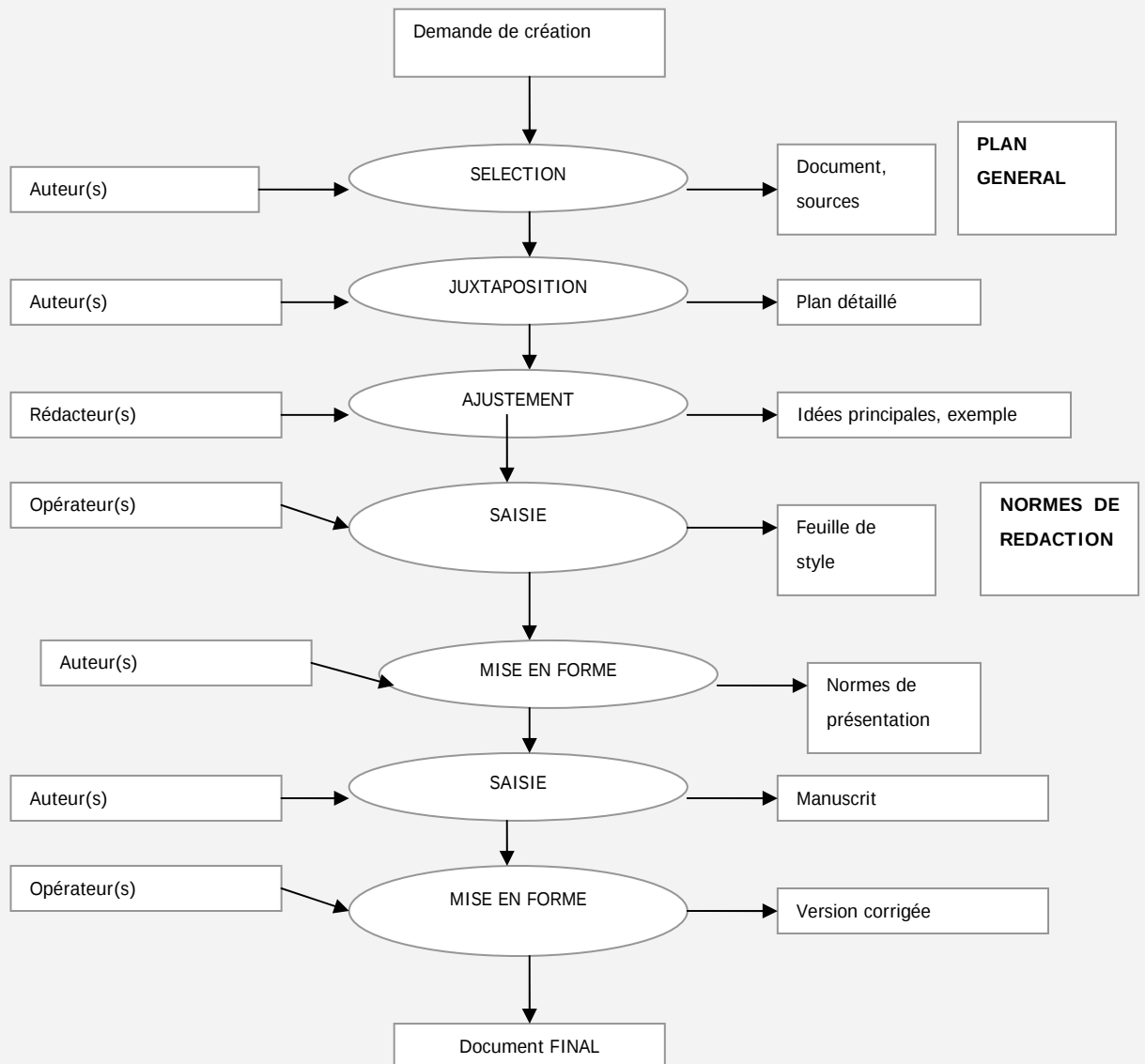


* Cf. [22] PINTÉA Jean

Annexe 11 : LE REENGINEERING –
EXEMPLE DE SCHÉMATISATION D'UN PROCESSUS

Figure 5/annexe 11. LE REENGINEERING -

EXEMPLE DE SCHÉMATISATION D'UN PROCESSUS DE CONSTITUTION D'UN DOCUMENT *

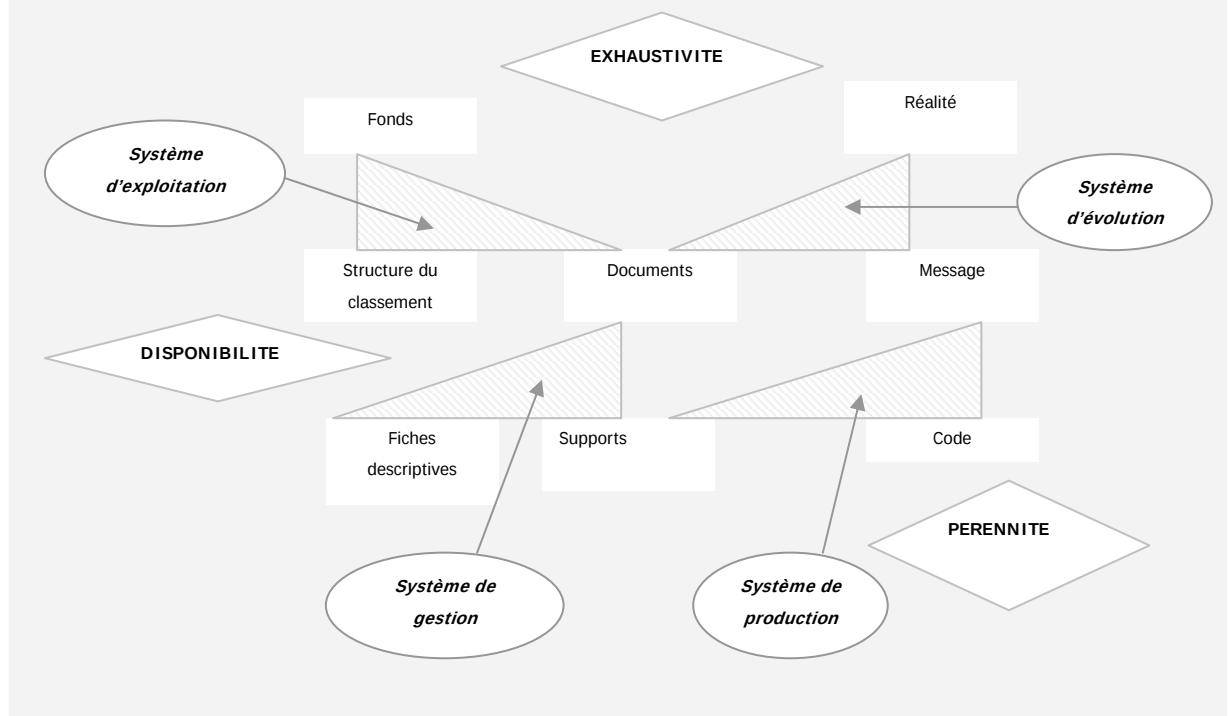


*Cf. [22] PINTÉA Jean.

Annexe 12 : LE REENGINEERING –
VUE GLOBALE DES ENTITÉS ET DES SYSTÈMES
DOCUMENTAIRES

Figure 6/annexe 12. LE REENGINEERING -

VUE GLOBALE DES ENTITÉS ET DES SYSTÈMES DOCUMENTAIRES *



* Cf. [22] PINTÉA Jean.

Annexe 13 : OUTILS DE MESURE ET D'ÉVALUATION–
EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD MENSUEL ET
DE CHOIX D'INDICATEURS

Tableau 16 / annexe 13. OUTILS DE MESURE ET D'ÉVALUATION -

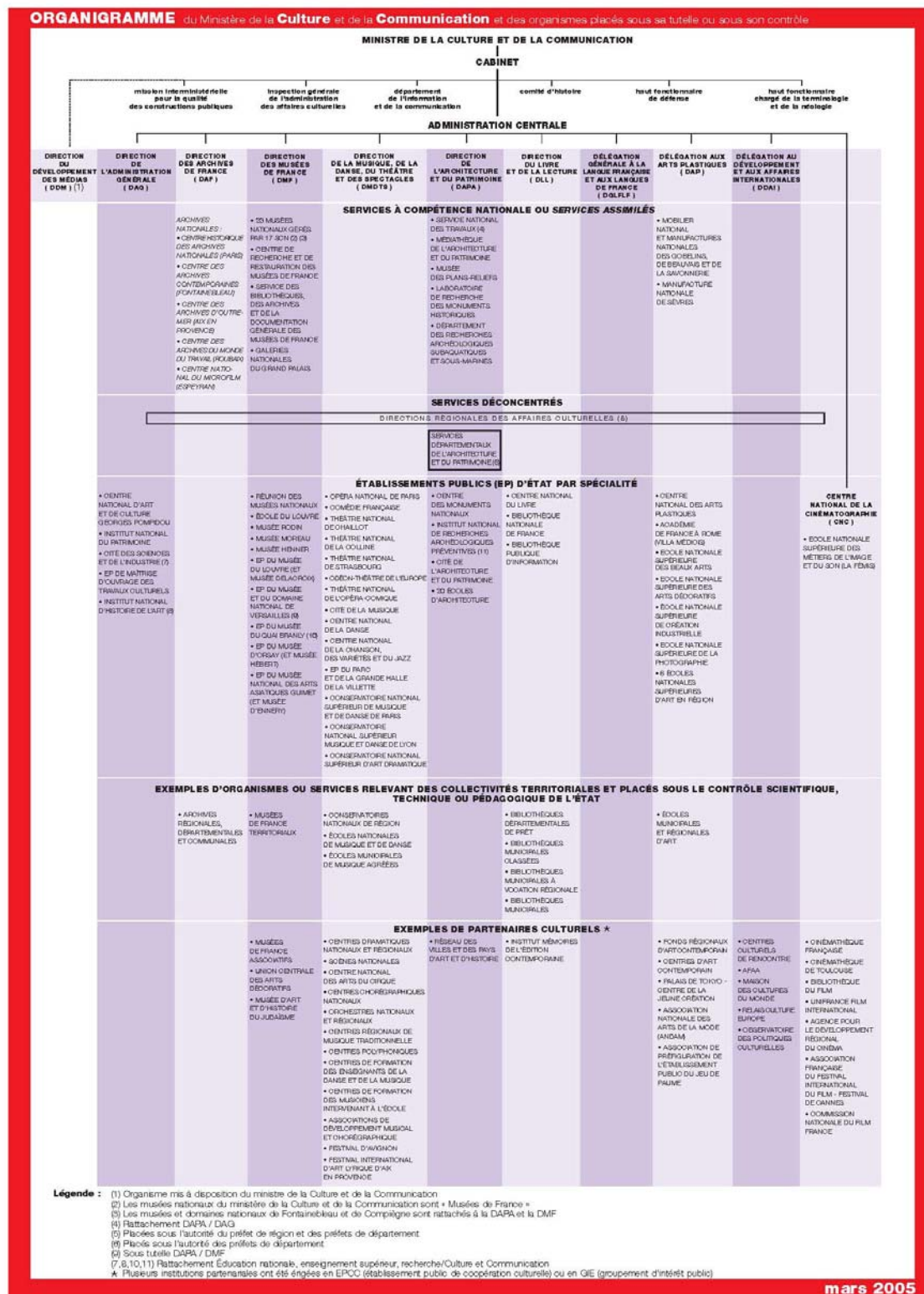
EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD MENSUEL ET

*DE CHOIX D'INDICATEURS **

	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Bilan
Nombre de visiteurs						
Nombre de dossiers consultés						
Nombre d'ouvrages empruntés						
Taux d'utilisation de la borne Internet						
Taux d'utilisation de des postes informatiques						
Nombre de demandes de renseignements effectuées au guichet						
Nombre de demandes de renseignements effectuées par téléphone						
Nombre de demandes de renseignements effectuées par mail						

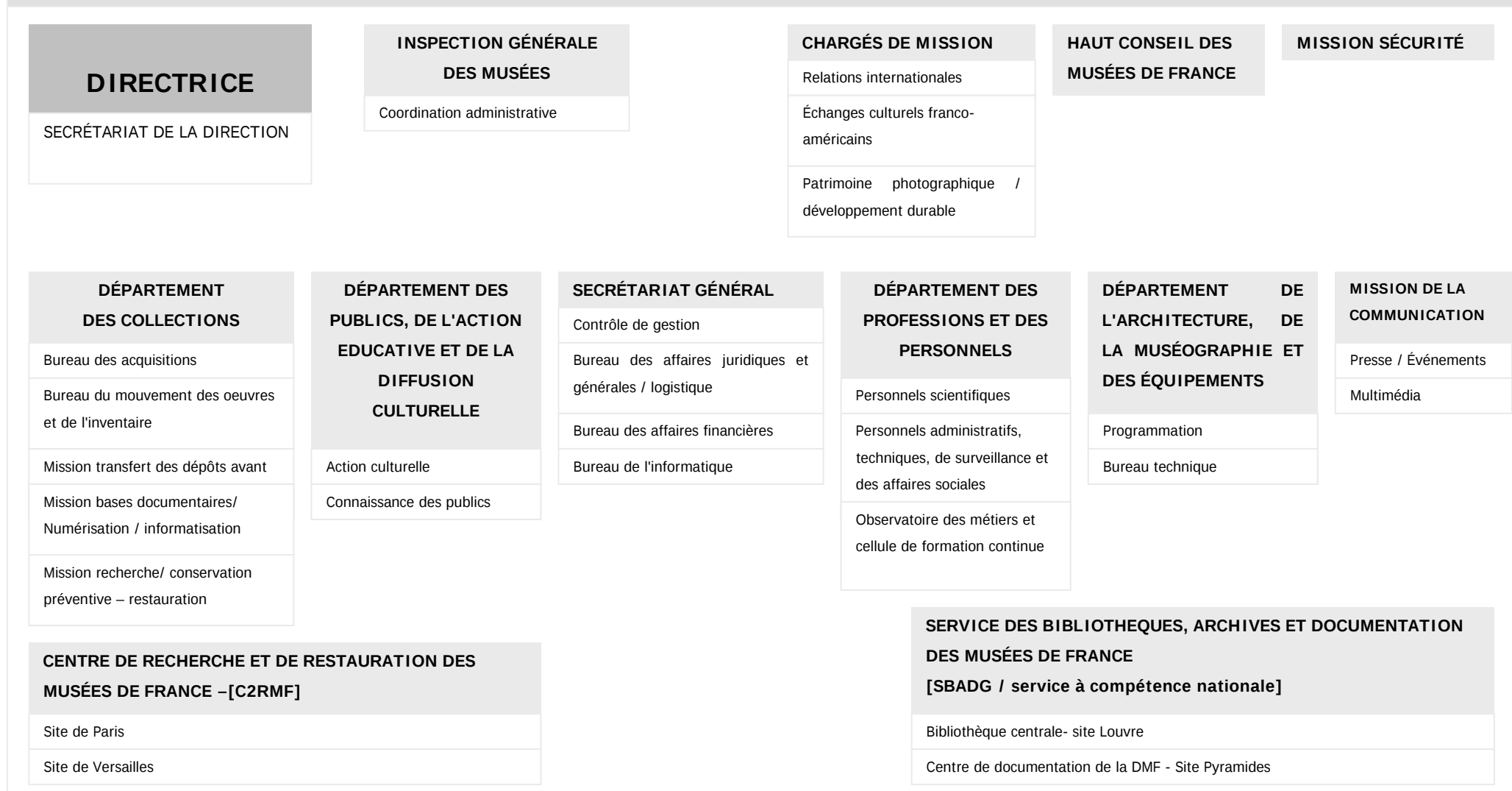
**Annexe 14 : MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA
COMMUNICATION - *ORGANIGRAMME***

Figure 7/annexe 14. ORGANIGRAMME DU MCC ET DES ORGANISMES PLACÉS SOUS SA TUTELLE OU SON CONTRÔLE – 03/05



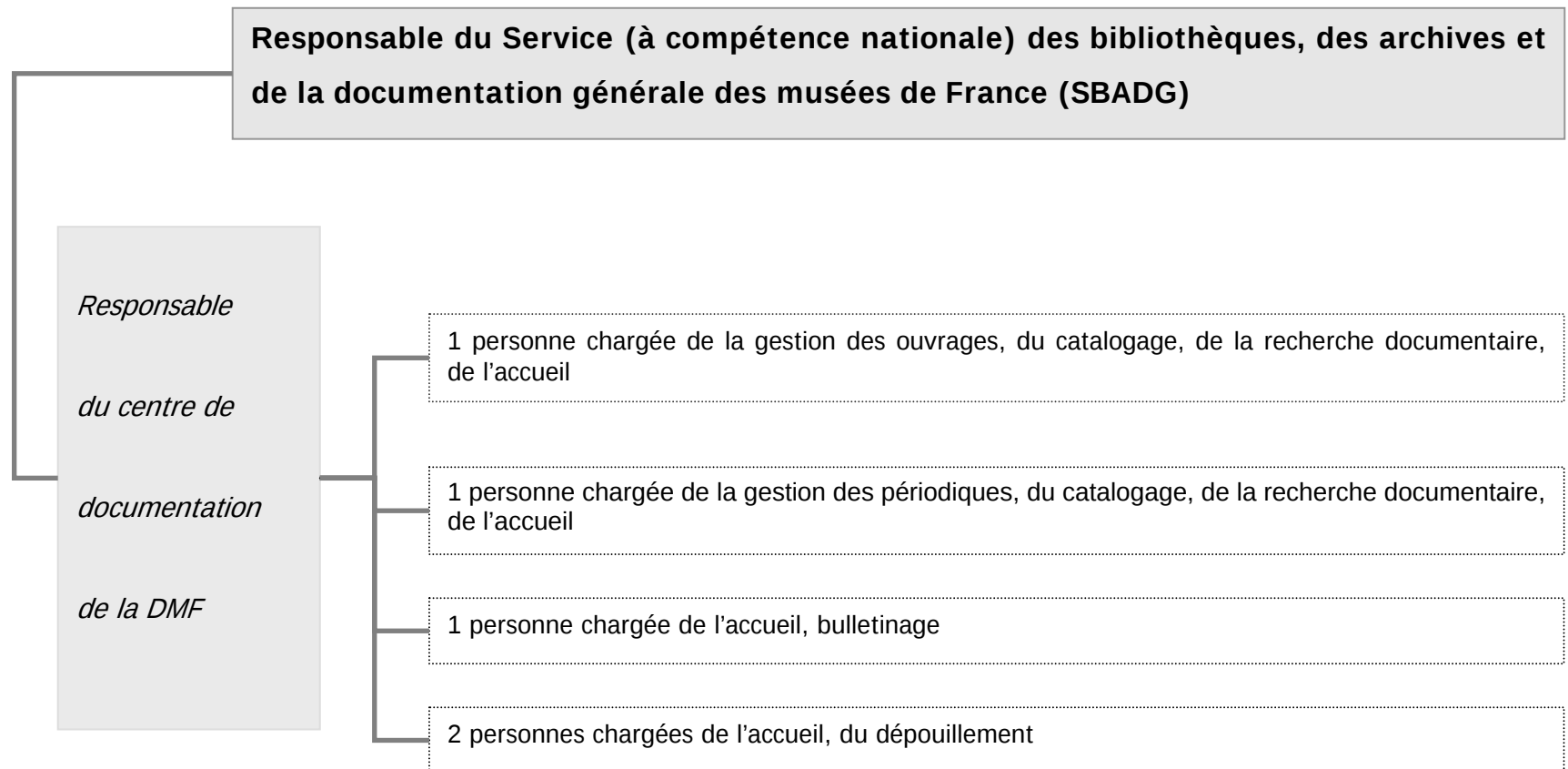
Annexe 15 : DIRECTION DES MUSÉES DE FRANCE
- *ORGANIGRAMME FONCTIONNEL*

Figure 8/annexe 15. ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE LA DIRECTION DES MUSÉES DE FRANCE – 07/08



**Annexe 16 : CENTRE DE DOCUMENTATION DE LA
DIRECTION DES MUSEES DE FRANCE
- *ORGANIGRAMME FONCTIONNEL***

Figure 9/annexe 16. ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DU CENTRE DE DOCUMENTATION DE LA DMF– 07/08



© Laetitia BONNEFOY

**Annexe 17 : DÉPARTEMENTS ET MISSIONS DE LA
DMF –
*COMPOSITIONS, ATTRIBUTIONS ET INTERLOCUTEURS***

Tableau 17 / annexe 17. LES DÉPARTEMENTS ET MISSIONS DE LA DMF

Département ou mission	<i>INSPECTION GÉNÉRALE DES MUSÉES</i>
Composition	regroupe quinze conservateurs spécialisés dans les grands domaines de collections : Archéologie, Histoire, Beaux-Arts, Arts du XX ^{ème} siècle, et Ethnologie.
Rôles et attributions	missions : -d'expertise et de conseil dans la définition de la politique nationale auprès des musées, -de contrôle technique des établissements ou de leurs collections. Ils doivent notamment veiller à la cohérence scientifique et géographique des collections, à leur enrichissement, à la mise en œuvre et au suivi des projets scientifiques et culturels menés dans les musées, à ceux de création ou de rénovation de musées.
Collaborateurs et interlocuteurs	-La directrice de la DMF -les départements de la DMF concernés par les différents projets menés dans les musées, - les directeurs des DRAC, - les conseillers musées, - les responsables des musées de France. - la Réunion des musées nationaux (RMN)
Besoins documentaires et informationnels	Informations scientifiques et techniques concernant les collections : Histoire de l'Art, muséologie, muséographie, etc.
Département ou mission	<i>LE DÉPARTEMENT DES COLLECTIONS</i>
Composition / Bureaux / Services	<i>BUREAU DES ACQUISITIONS</i>
Rôles et attributions	missions : - intervient dans les projets d'acquisition (gestion des dossiers et des procédures administratives, juridiques, financières et logistiques) visant à l'enrichissement des collections publiques nationales, mais également celles des autres musées de France. - chargé des dossiers de préemption, de l'acquisition des trésors nationaux ou encore des dossiers d'attribution de subventions provenant du fonds patrimoine.

Collaborateurs et interlocuteurs	- les conservateurs de l'Inspection générale des musées, - le cabinet du ministre de la Culture et de la Communication, - les directions du MCC ou les collectivités locales souhaitant acquérir des biens d'intérêt culturels, - le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, -le département des acquisitions de la Réunion des musées nationaux
Besoins documentaires et informationnels	Documentation muséale (marché de l'art), économique, juridique,...
Composition / Bureaux / Services	<i>BUREAU DU MOUVEMENT DES OEUVRES ET DE L'INVENTAIRE /</i> -Mission transfert des dépôts -Mission bases documentaires / numérisation/informatisation -Mission recherche / conservation préventive – restauration
Rôles et attributions	missions : • gestion du mouvement des collections nationales : -gestion des actes de prêts et de dépôts des œuvres, -secrétariat du Comité consultatif des musées nationaux (lorsque celui-ci se réunit commission d'examen des prêts et des dépôts), -étude des normes de sécurité des éventuels lieux d'accueil des œuvres, - gestion des polices d'assurance, -gestion des demandes et des arrêtés d'insaisissabilité des œuvres provenant de musées étrangers et prêtées dans le cadre d'expositions temporaires ayant lieu en France, -rédaction des convention de dépôt à l'étranger d'œuvres provenant des musées nationaux ; • inventaire des musées de France : support technique pour la réalisation des inventaires, l'informatisation et la publication des collections nationales ; • participation à la recherche des œuvres dérobées dans les musées • suivi des dossiers de demande de restitution des œuvres de la récupération artistique (dites « MNR »), c'est à dire récupérées par les Alliés au lendemain de la seconde guerre mondiale et confiées aux musées nationaux. • contrôle lors de l'exportation du patrimoine et des trésors nationaux (secrétariat de la Commission consultative des trésors nationaux ; traitement des demandes de certification ou de sortie temporaire, gestion de leur réimportation, etc.) • observation du marché de l'art (secrétariat de l'Observatoire des mouvements internationaux d'œuvres d'art), analyse et étude statistique des mouvements

	internationaux des œuvres.
Collaborateurs et interlocuteurs	- le Comité consultatif des musées nationaux - la Mission sécurité de la direction des musées de France, - le Département de l'architecture, de la muséographie et des équipements et l'Inspection générale des musées, - le bureau des affaires juridiques de la direction des musées de France - les assureurs - les lieux accueillant (ou voulant accueillir) des œuvres provenant des collections nationales, - les musées étrangers accueillant des œuvres provenant des collections nationale ou en prêtant aux musées nationaux. - l'Inspection générale des musées - le service informatique de la direction des musées de France, - l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels (OCBC), - le ministère des affaires étrangères - la Commission consultative des trésors nationaux - l'Observatoire des mouvements internationaux d'œuvres d'art réunit les représentants du marché de l'art et les représentants de diverses administrations (ministère de la culture et de la communication - ministère du budget - administration des douanes - de la police - de la gendarmerie...)
Besoins documentaires et informationnels	Documentation muséale, juridique, technique (conservation, restauration, NTIC),...
Département ou mission	<i>DÉPARTEMENT DES PUBLICS, DE L'ACTION EDUCATIVE ET DE LA DIFFUSION CULTURELLE</i>
Composition / Bureaux / Services	<i>ACTION CULTURELLE / CONNAISSANCE DES PUBLICS</i>
Rôles et attributions	missions : • intervient dans la mise en œuvre de la politique des publics de la DMF dont les objectifs ont été fixés par le Ministre : -mission d'expertise, de conseil, d'évaluation et de contrôle, - soutien aux projets scientifiques et culturels des musées, - contribution au développement de réseaux, de partenariats interdirectionnels et interministériels, à l'utilisation des NTIC et à la formation des professionnels chargés de la médiation culturelle. • chargé de la connaissance des publics : - mise en place de systèmes permettant d'étudier les publics (analyse qualitative et quantitative) et de mesurer la fréquentation (Muséostat, Observatoire permanent

	des publics), - réflexion sur les tarifications spéciales : gratuité, passeports inter-musées, - organisation de groupes de travail, colloques visant à l'échange de connaissances et au partage d'expériences, - publication et diffusion des documents de références s'y rapportant, - gestion des ressources et bases de données ayant trait aux actions menées par les musées. • accompagnement et évaluation, en collaboration avec les acteurs concernés, de l'action régionale et de l'aménagement culturel du territoire, des expositions temporaires, des projets internationaux.
Collaborateurs et interlocuteurs	- musées nationaux, - musées de collectivités territoriales, - musées d'organismes privés à but non lucratif; - autres directions du MCC, - autres ministères et secrétariats d'état partenaires (Education nationale, Tourisme, Agriculture, Affaires sociales, Justice...) - département des études et de la prospective du MCC - DRAC, - Musées des collectivités territoriales (labellisés intérêt national) - partenaires européens et étrangers
Besoins documentaires et informationnels	Documentation relative aux publics, à la médiation culturelle, aux multimédia, etc.
Département ou mission	<i>DÉPARTEMENT DES PROFESSIONS ET DES PERSONNELS</i>
Rôles et attributions	Le département est chargé de la formation et de l'organisation des statuts, des professions et des carrières des personnels en relation avec les musées. Il s'occupe de gérer les ressources humaines et de définir les conditions statutaires des personnels des musées nationaux, et conseil et harmonisation pour ceux des autres musées
Composition / Bureaux / Services	<i>BUREAU DES PERSONNELS SCIENTIFIQUES</i>
Rôles et attributions	missions : Ce bureau concerne plus particulièrement les métiers liés à la conservation, au patrimoine, aux bibliothèques, à la recherche et à la documentation

Collaborateurs et interlocuteurs	-Direction de l'Administration générale, -collectivités territoriales
Besoins documentaires et informationnels	Documentation relative aux personnels (conditions statutaires, informations juridiques et économiques, etc)
Composition	<i>BUREAU DES PERSONNELS ADMINISTRATIFS, TECHNIQUES, DE SURVEILLANCE ET DES AFFAIRES SOCIALES</i>
Rôles et attributions	missions : -secrétariat des comités technique paritaire et d'hygiène et de sécurité de la DMF -gestion des personnels administratifs, techniques et de surveillance.
Collaborateurs et interlocuteurs	-comité technique paritaire de la DMF -comité d'hygiène et de sécurité de la DMF , -l'Observatoire des métiers et cellule de formation continue
Besoins documentaires et informationnels	Documentation relative aux personnels (conditions statutaires, informations juridiques et économiques, etc)
Composition / Bureaux / Services	<i>OBSERVATOIRE DES METIERS ET CELLULE DE FORMATION CONTINUE</i>
Rôles et attributions	missions : -réflexion sur l'évolution des métiers des professionnels des musées, -conseils auprès des musées, -définition de la politique de mise en œuvre de formation initiale et continue.
Collaborateurs et interlocuteurs	-Direction de l'administration générale (DAG), -Ecole du Louvre, -Ecole nationale du patrimoine, -Centre national de la fonction publique territoriale (ministère de l'Intérieur), -Education nationale, -Musées nationaux, -musées des collectivités territoriales
Besoins documentaires et informationnels	Documentation relative aux personnels (conditions statutaires, informations juridiques et économiques, formation, etc)

Département ou mission	<i>DÉPARTEMENT DE L'ARCHITECTURE, DE LA MUSÉOGRAPHIE ET DES ÉQUIPEMENTS</i>
Composition / Bureaux / Services	<i>PROGRAMMATION / BUREAU TECHNIQUE</i>
Rôles et attributions	missions : • s'assure de la qualité mais aussi des programmes d'architecture (rénovation, extension) et d'équipement technique menés dans les musées (cohérence, maintenance, sécurité, etc°) - directeur d'investissements, maîtrise d'ouvrage, conseil et expertise pour les réalisations concernant les musées nationaux (collaboration avec les chefs d'établissement pour évaluer leurs besoins, concevoir les programmes ; - dans le cas des musées dépendants de collectivités le département apporte son expertise, avec l'aide des conseillers musée, aux DRAC. Il intervient lors des différentes phase du projet depuis l'attribution des budget, la programmation, les études de faisabilité, organisation des concours, suivi du projet (avant-projet) et de la réalisation (chantier) ; • élaboration des programmes annuels d'investissement (prévision, suivi des consommations) en collaboration avec le bureau de la programmation financière et le bureau technique pour les musées de France dépendants de l'Etat, • dans le cas des musées de France dépendants de collectivités territoriales, mission de conseil effectuée à leur demande et confiée à un groupe d'architectes libéraux, ceci au bénéfice des DRAC et des collectivités. • le Bureau technique est également en charge de la maintenance de certains services (éclairage, sécurité et la protection, climatisation, ...) des musées nationaux ; et agit comme conseiller auprès des musées des collectivités territoriales.
Collaborateurs et interlocuteurs	- les musées nationaux, - le Service national des travaux (SNT), - l'Etablissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels du ministère de la Culture et de la Communication (l'EMOC), - les musées des collectivités, - les DRAC, - les conseillers musées - le Bureau de la programmation financière, - le Bureau technique, - architectes libéraux,

Besoins documentaires et informationnels	Documentation muséale générale et documentation technique (muséologie, muséographie, conservation, public, architecture, etc)
Département ou mission	<i>DÉPARTEMENT DES AFFAIRES FINANCIÈRES, JURIDIQUES ET GÉNÉRALES</i>
Rôles et attributions	Le département s'occupe, à titre de conseil auprès des musées et des collectivités territoriales, de la coordination administrative, financière, juridique et générale de la DMF. Il est également chargé de la politique informatique et des actions de recherches de la DMF.
Composition / Bureaux / Services	<i>BUREAU DES AFFAIRES JURIDIQUES ET GÉNÉRALES</i>
Rôles et attributions	missions : - définition du cadre législatif et réglementaire relatif à l'organisation et au droit des musées, - s'occupe des affaires juridiques ou contentieuses, public ou privée avec les départements de la DMF concernés ou direction de l'Administration générale, - gestion des affaires domaniales, - gestion des affaires générales de la direction (accueil, surveillance et logistique du bâtiment), - gestion du service des transport et de la manutention mis au service des musées nationaux pour le transport des œuvres, - coordination des réponses aux questions parlementaires.
Collaborateurs et interlocuteurs	- musées de France, - collectivités territoriales, - administration générale, - direction de la DMF, - services de la DMF, - services des transports, - instances juridiques et politiques.
Besoins documentaires et informationnels	Documentation muséale générale, documentation juridique et économique
Composition	<i>BUREAU DES AFFAIRES FINANCIÈRES</i>
Rôles et attributions	missions : - programmation financière pluriannuelle, - définition et redistribution du budget,

	- gestion des crédits, - tutelle administrative et financières pour les établissements publics et conseil pour la réforme de leur organisation - conseil et soutien aux collectivités territoriales lors d'opération subventionnées par l'Etat.
Collaborateurs et interlocuteurs	- musées de France, - collectivités territoriales, - établissements financiers.
Besoins documentaires et informationnels	Documentation muséale générale, documentation économique
Composition / Bureaux / Services	<i>BUREAU DE L'INFORMATIQUE ET DE LA RECHERCHE</i>
Rôles et attributions	missions : - conception et mise en œuvre de la politique informatique et multimédia de la DMF (élaboration et enrichissement des bases de données nationale ; produits pour le serveur du MCC diffusés sur Internet,etc) - pilotage des applications informatiques nécessaire à la gestion des collections mais aussi des données administratives et documentaires, des services de la DMF et des musées nationaux (rôle de conseiller pour les musées des collectivités territoriales) - coordination des actions de recherche des musées et correspondant de la Mission de la recherche et de la technologie.
Collaborateurs et interlocuteurs	-musées de France - musées des collectivités territoriales, - services et direction de la DMF, - services informatique du MCC, - Mission de la recherche et de la technologie.
Besoins documentaires et informationnels	Documentation muséale générale, documentation technique et informatique
Département ou mission	<i>MISSION DE LA COMMUNICATION</i>
Composition / Bureaux / Services	<i>PRESSE - ÉVENEMENTS/ MULTIMEDIA</i>
Rôles et attributions	missions : - en charge de la politique de communication de la DMF: recueil et diffusion des informations (question de fonds, liées à l'actualités, etc.) vers les services internes, avec le MCC, dans le réseau des musées mais aussi vers l'extérieur,

	- secrétariat de la Commission des publications de la direction, - gestion de projet éditoriaux, - organisation et relais entre les musées et le MCC lors de grandes opérations menées à l'échelon national et international (<i>Printemps des musées, Journées du patrimoine, Fête de la musique</i>, etc.) - promotion des musées de France, (collaboration avec les services communication des musées nationaux et conseil ou assistance technique (organisation de voyages de presse à l'occasion de vernissage d'exposition labellisées d'intérêt national, ou d'inauguration lors d'ouverture ou de réouvertures) pour les autres musées, - collaboration avec le département de l'architecture, de la muséographie et des équipements pour conseiller et assister les musées en matière de signalétique, - recherche de mécènes et de parrainages pour les opérations en lien avec la DMF.
Collaborateurs et interlocuteurs	- le MCC et en particulier le Département de l'information et de communication (DIC), - la direction et les services de la DMF , - le réseau des musées (nationaux et collectivités territoriales), - les DRAC, - Services communication de la RMN et des musées - les relations externes (presse, mécènes et parrainages, etc)
Besoins documentaires et informationnels	Documentation muséale générale
Département ou mission	<i>MISSION SECURITÉ</i>
Composition / Bureaux / Services	deux chargés de mission : - un officier supérieur des Sapeurs Pompiers de Paris, - un officier supérieur de la Police nationale (Ministère de l'Intérieur).
Rôles et attributions	missions : - conseil et expertise auprès des responsables de musées nationaux ou de collectivités territoriales en matière de protection des œuvres contre les incendies et de lutte contre le vol et les dégradations.
Collaborateurs et interlocuteurs	- les responsables des musées nationaux et des collectivités territoriales
Besoins documentaires et informationnels	Documentation muséale (collections, etc.), documentation technique (sécurité, conservation, juridique, etc.)

Département ou mission	MISSIONS
Composition / Bureaux / Services	<i>CHARGÉ DE MISSION POUR L'EUROPE ET L'INTERNATIONAL</i>
Rôles et attributions	missions : - gestion et coordination, en accord avec le Département des affaires internationales du MCC, des actions internationales de la DMF, des programmes de coopérations des musées français et étrangers, etc. - chargé de participer aux négociations européennes concernant les musées, au sujet de questions de droit international relatives au musée et au trafic d'œuvres, - conseil et assistance dans le cadre de montages de projets européens
Collaborateurs et interlocuteurs	- Département des affaires internationales du MCC, - instances politiques et culturelles européennes et internationales, - musées français, européens et étrangers
Besoins documentaires et informationnels	Documentation muséale internationale (collections, juridique, médiation et action culturelle, etc.)
Composition / Bureaux / Services	<i>CHARGÉ DE MISSION POUR LES ÉCHANGES CULTURELS FRANCO-AMÉRICAINS</i>
Rôles et attributions	missions : - gestion et coordination, des échanges et des projets culturels franco-américains
Collaborateurs et interlocuteurs	- Département des affaires internationales du MCC, - instances politiques et culturelles françaises et américaines, - musées français et américains
Besoins documentaires et informationnels	Documentation muséale internationale (collections, juridique, médiation et action culturelle, etc.)
Composition / Bureaux / Services	<i>CHARGÉ DE MISSION POUR LE PATRIMOINE PHOTOGRAPHIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE</i>
Rôles et attributions	missions : - gestion et coordination, des échanges et des projets culturels liés à la photographie et au développement durable
Collaborateurs et interlocuteurs	- les responsables des musées nationaux et des collectivités territoriales
Besoins documentaires et	Documentation muséale internationale (collections, juridique, médiation et action culturelle, scientifique, etc.)

informationnels	
Département ou mission	LES ORGANISMES HORIZONTAUX
Composition / Bureaux / Services	<i>SERVICE DES BIBLIOTHÈQUES, DES ARCHIVES ET DE LA DOCUMENTATION GÉNÉRALE : LE SBADG</i> Il réunit, depuis janvier 1999, le Service des bibliothèques et des archives des musées nationaux et le centre de documentation (autrefois rattaché au département des affaires juridiques, informatiques et financières de la direction des musées de France) en un service à compétence nationale. La bibliothèque et le centre de documentation restent néanmoins deux entités physiquement distinctes.
Rôles et attributions	missions (définies par l'arrêté du 16 décembre 1998, prenant effet au 1er janvier 1999) : - constitution, conservation et diffusion de collections documentaires nécessaires aux travaux de recherches menés dans les musées nationaux, - la bibliothèque fait également office de bureau technique central en gérant les acquisitions de la plupart des bibliothèques de musées nationaux et le traitement des documents (catalogage, indexation, mais aussi reliure) d'une dizaine d'entre elles via un catalogue collectif depuis 1993. - rassembler dans un centre de documentation accessible au public (professionnels des musées : conservateurs, documentalistes, médiateurs, architectes ; aux étudiants et aux chercheurs ou encore aux professionnels du tourisme, etc.) un fonds général consacré aux musées : collections, architecture, muséographie, actions vers le public, personnels, aspects juridiques, etc. Il constitue aujourd'hui l'un des fonds relatifs à la muséologie les plus importants de France mais possède néanmoins une ouverture vers l'international grâce au dépôt depuis 1996, du fonds de l'ICOM (International council museum / Conseil international des musées).
Collaborateurs et interlocuteurs / Publics	-<i>public interne</i> : personnels de la DMF, personnels du MCC, personnels des musées de France, personnel des DRAC, conseillers musées,... -<i>public externe</i> : professionnels des musées, conservateurs, documentalistes, médiateurs, architectes, scénographes, étudiants, chercheurs ou encore aux professionnels du tourisme,...
Composition / Bureaux / Services	<i>CENTRE DE RECHERCHE ET DE RESTAURATION DES MUSEES DE FRANCE : le C2RMF</i> Il réunit depuis 1998 le Laboratoire de recherche des musées de France (implanté à Paris) et le Service de restauration des musées de France (implanté à Versailles). Il emploie environ 160 personnes aux statuts très divers (conservateurs, documentalistes, administratifs, physiciens, chimistes, ingénieurs ou techniciens du Ministère de la Culture et du CNRS) et réparties entre les cinq départements suivants : affaires générales, documentation, recherche, restauration et conservation préventive. Enfin environ 300 restaurateurs libéraux sont amené à collaborer de façon ponctuelle mais néanmoins régulière avec le personnel du C2RMF.

Rôles et attributions	missions : - mise en œuvre d'un certain nombre de programmes de recherches concernant les problématiques de conservation, de restauration, les matériaux, les études des processus de vieillissement,...des collections des musées nationaux ou classés et contrôlés, - mise en œuvre des campagnes de restauration et des politiques de conservation (mission de contrôle technique de l'Etat), - réalisation de dossiers pour chaque œuvre traitée
Collaborateurs et interlocuteurs	- restaurateurs libéraux et de spécialiste de différents domaines, - CNRS, - DRAC, - les conservateurs et les responsables scientifiques des collections des musées, - l'Inspection Générale des Musées, - le Département de l'architecture et de la muséographie et des équipements.
Besoins documentaires et informationnels	Documentation scientifique et techniques relatives aux collections, aux techniques de restauration, de conservation, à la chimie, la physique, etc.

**Annexe 18 : QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX CHEFS
DE SERVICES DE LA DMF**

QUESTIONNAIRE DIFFUSÉ AUPRÈS DES SERVICES DE LA DMF*

PRATIQUES INFORMATIONNELLES AU SEIN DES DIFFÉRENTS SERVICES DE LA DMF**

NOM :

Prénom :

I. Rôle et fonction

1/ Quelle est la mission de votre service au sein de la DMF ?

2/ Quel est votre rôle, votre fonction au sein du service ?

3/ Quelle est votre façon de travailler, plutôt individuelle ou collective ?
Qu'en est-il pour l'ensemble de votre service?

4/ Estimez-vous que la circulation de l'information est satisfaisante ? Est-elle partagée de façon efficace entre les individus ou au contraire cloisonnée ?
Quelle est la manière de communiquer au sein de votre service (ressources partagées, réunions de coordination, photocopies, mails, téléphone, etc.) ?

5/ Plus généralement, que pensez-vous de la circulation de l'information entre les différents services de la DMF ?

II. Pratiques informationnelles

6/ Vos besoins en information :

- Quels types d'informations recherchez-vous ?
- Estimez-vous que vos besoins sont importants ? moyens ? faibles ?
- Quels sont vos besoins en matière de mise à jour et de renouvellement de l'information ? Quotidiens ? hebdomadaires ? Mensuels ? En fonction de l'actualité ? Variables selon le type d'information ?

7/ Modalités de vos recherches d'information :

- Se font-elles par le biais de vos contacts ?
- Sur Internet ? Si oui, pouvez-vous préciser de quelle façon (moteurs de recherche, mise en place d'un système de veille, d'une sélection de favoris, etc..) ?
- Lors de recherches en bibliothèque, lesquelles ? (Pour le centre de documentation Cf. infra, partie III.)
- Par vos lectures ? Autres méthodes (veuillez préciser) ?

8 / Que pensez-vous (avantages, inconvénients, etc.) des ressources en ligne mises à votre disposition par le Ministère et quels usages en faites-vous :

- L'intranet *Sémaphore* ?
- Le portail Culture.gouv ?
- Le portail Culture.fr ?

9/ Parvenez-vous toujours à trouver l'information et les documents nécessaires à votre travail ?

III. Le centre de documentation de la DMF

10/ Vous arrive-t-il de le fréquenter ?

- Si oui : souvent ? occasionnellement ? exceptionnellement ?
- Si non : pouvez-vous en préciser les raisons ?

11/ Le centre de documentation vous a-t-il été présenté lors de votre arrivée à la DMF ?

- Connaissez-vous son équipe ?
- Connaissez-vous son fonctionnement (horaires, etc) ?
- Connaissez-vous son fonds ? Avez-vous déjà consulté le catalogue ?
- Connaissez-vous ses activités, les produits documentaires et les services qu'il propose ? Si oui, lesquels ?

IV Projet Extranet et proposition de produits documentaires**

Ce questionnaire vous a été diffusé dans le cadre d'une réflexion menée autour d'un projet d'Extranet (au sein de la DMF) .

Ce dernier constituera :

-une interface de communication, voire de travail collaboratif entre les différents services de la DMF mais s'étendant également jusqu'aux conseillers musées et aux musées de France.

-un « portail » documentaire mettant à votre disposition les ressources et les services du centre de documentation (Cf infra) ainsi qu'une sélection thématique et commentée de ressources (base de données, catalogues de bibliothèque, liens utiles, répertoires, annuaires, etc.)

12/ Quelles rubriques aimeriez-vous y voir figurer ?

13/ Voici quelques propositions de produits documentaires pouvant être diffusés, qu'en pensez-vous et pourquoi ?

- Une présentation du Centre de documentation (présentation du centre, de ses employés, de ses horaires, de son fonds, des services proposés, du catalogue, etc.)
- La liste des dernières acquisitions (sous forme de rubrique afin de vous informer régulièrement et éventuellement de façon personnalisée, de l'arrivée des nouvelles acquisitions)

- La liste des dossiers documentaires disponibles au centre (présentés selon un plan de classement)
- La liste des revues auxquelles le centre est abonné
Celle-ci pourrait être complétée par :
 - la liste des sommaires / proposé de façon collective ou personnalisée (par service ou usager)
 - un dépouillement diffusé de façon personnalisée
- Une bibliothèque de signets : c'est à dire une sélection **organisée** (plan de classement) et **commentée** de ressources documentaires liées aux musées et à leurs collections. (adresses internet avec liens actifs vers des bases de données, des répertoires de musées, des annuaires, etc...)
- La liste des publications de la DMF et des actualités de la DMF (diffusion régulière : mensuelle ; ou en fonction des nouveautés ?)
- Des services personnalisés et à la carte (Veille, bibliographie, réservation d'ouvrages dans d'autres bibliothèques du MCC, etc)
- Un service en ligne de questions / réponses
- Un espace de dialogue entre le centre et ses usagers (Evaluation de votre satisfaction, cahier de doléances)

14/ Avez-vous d'autres suggestions ? Lesquelles ?

** Les questionnaires destinés aux conseillers musées, mêmes s'ils ont été adaptés à ces derniers sont sensiblement identiques.*

*** Ce questionnaire a ici été mis sur deux colonnes pour des questions de commodités.*

****Ce questionnaire a été conçu avant que l'objet de la mission ne soit finalement réorienté, certains points sont donc plus spécifiques au projet antérieur.*

**Annexe 19 : LES ACQUISITIONS D'OUVRAGES ET DE
PÉRIODIQUES - *SCHÉMAS DE PRODUCTION***

Figure 10 / annexe 19. LES ACQUISITIONS D'OUVRAGES -
SCHEMA DE PRODUCTION

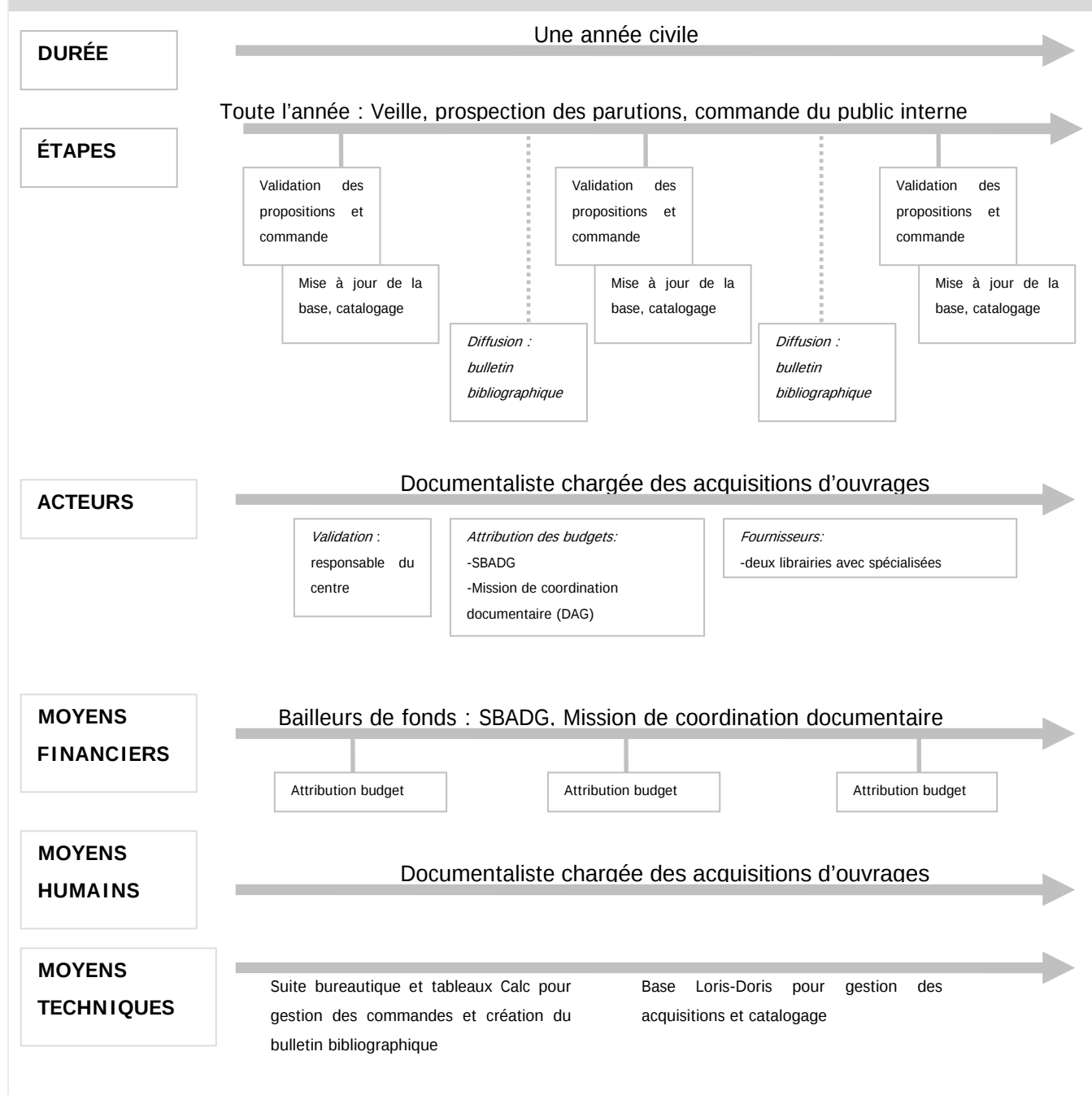
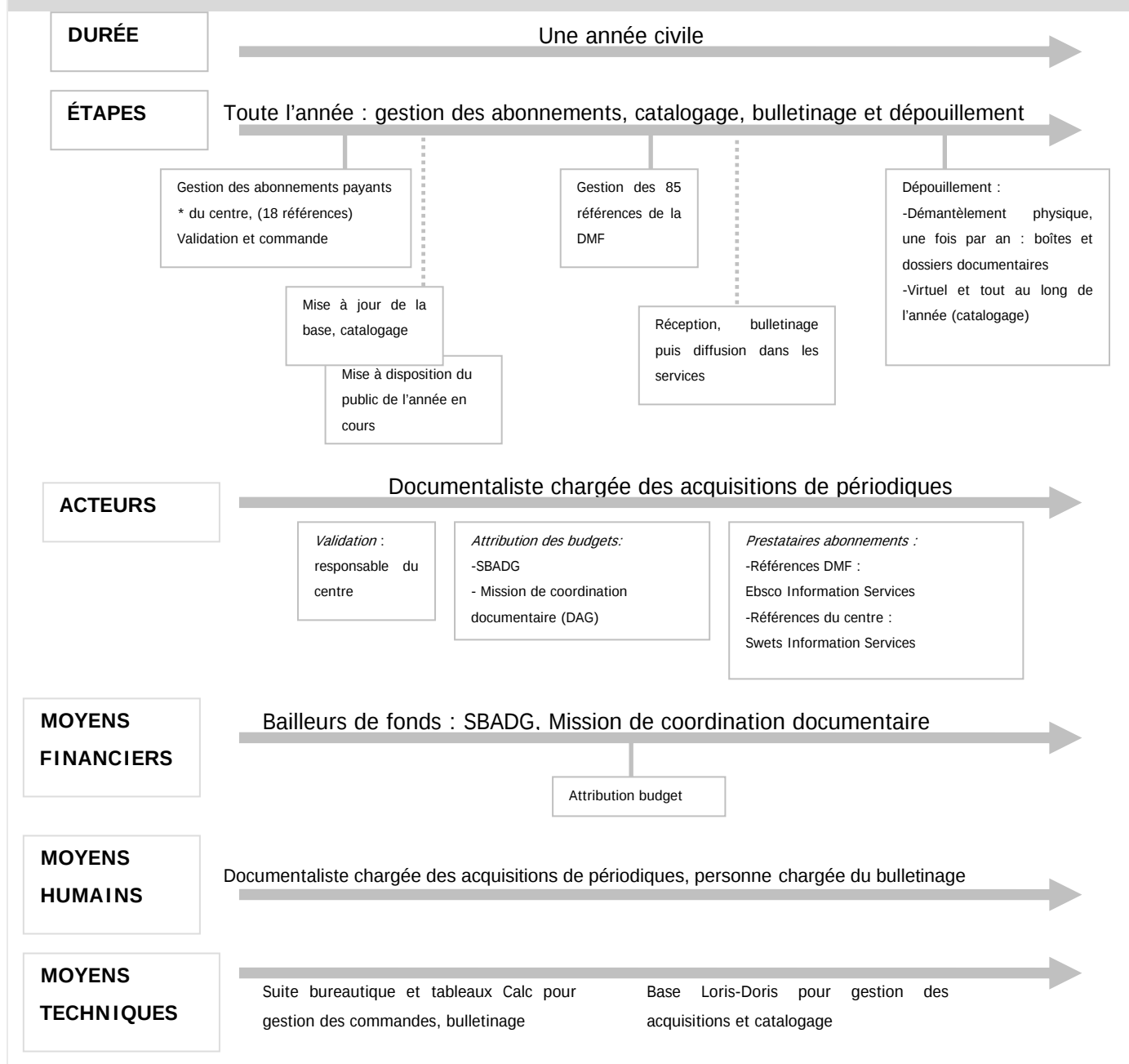


Figure 11 / annexe 19. LES ACQUISITIONS DE PÉRIODIQUES -
SCHÉMA DE PRODUCTION



© Laetitia BONNEFOY

*Le centre gère également 65 références échangées (contre le bulletin des acquisitions par exemples) au titre de l'ICOM et 59 références provenant de dons.

**Annexe 20 : LES ACQUISITIONS D'OUVRAGES ET DE
PÉRIODIQUES - *PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES***

Tableau 18 / annexe 20. EXEMPLES DE PROCESSUS DOCUMENTAIRES -
PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ACQUISITIONS D'OUVRAGES ET DE PÉRIODIQUES

	LES ACQUISITIONS D'OUVRAGES	LES ACQUISITIONS DE PÉRIODIQUES
TYPLOGIE	Les acquisitions peuvent être réparties en 5 grandes catégories : -les catalogues des collections permanentes ; -les ouvrages jeunesse (politiques et initiatives des musées vis à vis de la jeunesse) ; -les ouvrages (monographies concernant les musées, la muséologie, la muséographie, les politiques culturelles, etc.) ; -les références destinées au personnel (techniques de l'information et de la documentation, préparation au concours, etc.) ; -les commandes passées par les services.	Le centre possède, grâce au dépôt de l'ICOM , environ 860 références de périodiques, à la plupart desquelles le centre n'est plus abonné. Elles sont conservées sous format papier et sur microfiches pour les plus anciennes. Le centre de documentation doit gérer 18 abonnements payants* de périodiques consultables sur place et assurer le suivi de 85 autres références qui après bulletinage sont renvoyées dans les différents services de la DMF. <i>* Le centre gère également 65 références échangées (contre le bulletin des acquisitions par exemples) au titre de l'ICOM et 59 références provenant de dons.</i>
POLITIQUE D'ACQUISITION ET COMMANDE	La politique d'acquisition est définie en fonction de l'actualité des parutions ayant trait aux musées, à la muséographie, la muséologie, etc. ; des demandes des usagers et des besoins du personnel. La prospection et le repérage des publications se déroulent toute l'année. La personne chargée des acquisitions a mis en place un système de veille sur des sites tels que Electre.com¹⁶⁶ ou LivreHebdo¹⁶⁷, ainsi que des alertes l'informant des dernières parutions susceptibles de l'intéresser.	Les abonnements sont gérés via deux prestataires : - l'un pour les 85 titres auxquels la DMF est abonnée (contrat avec l'administration publique). - l'autre pour les abonnements des 18 titres du centre de documentation.

¹⁶⁶ Cf. <<http://www.electre.com/Home.asp?UpdateTicker=1&Width=1024>> , [dernière consultation le 10 octobre 2008]

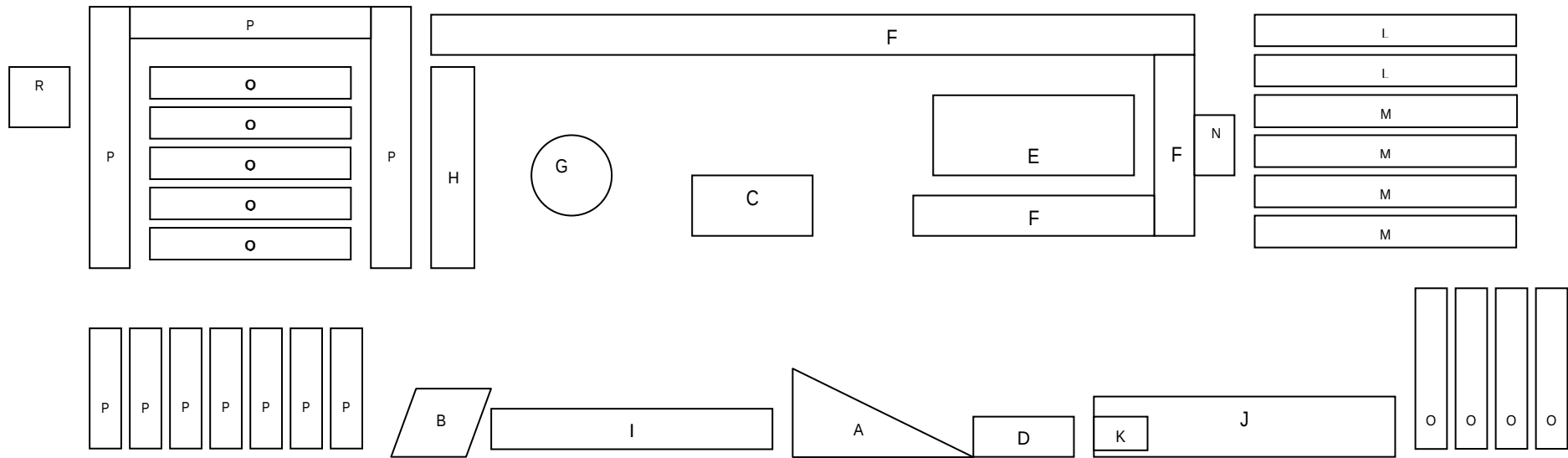
¹⁶⁷ Cf. <<http://www.livreshebdo.fr/>> [dernière consultation le 10 octobre 2008]

	Les propositions sont ensuite discutées et avalisées par la responsable. Les commandes sont passées, environ 3 fois par an (en fonction des budgets), auprès de 2 librairies spécialisées.	
<i>TRAITEMENT DES DOCUMENTS</i>	Les nouvelles acquisitions d'ouvrages sont répertoriées et classées dans une bibliographie de muséologie environ deux fois par an. Ce document est ensuite diffusé dans les différents services de la DMF, dans certaines directions du ministère de la Culture, mais aussi auprès de certains conservateurs, de bibliothèques ou d'écoles spécialisées. Le catalogage¹⁶⁸ se fait en fonction des acquisitions du centre de documentation. Il est effectué de deux façons : - de façon manuelle : par la saisie dans la base bibliographique du centre (développée avec l'application Doris-Loris) grâce à un masque de saisie ou directement en format Unimarc. - de façon automatisée par : l'importation de notices du catalogue de la Bnf Bn-Opale plus (gratuitement), ou de la base électronique de recherche bibliographique Electre.com (mise quotidiennement à jour et fonctionnant sur abonnement). Les ouvrages commandés par les services sont répertoriés dans le catalogue bien que géographiquement ils ne soient plus au centre de documentation.	Les numéros de l'année en cours des périodiques auxquels le centre est abonné, sont mis à la disposition du public grâce à un présentoir. Le dépouillement de ces titres se fait annuellement et de deux façons : - certains des titres sont physiquement démantelés puis leur contenu réparti dans le fonds du centre (notamment dossiers de presse et boîtes documentaires thématiques). - les autres titres sont traités de façon « virtuelle », tout au long de l'année, afin de rejoindre CAPADOCE. Une revue de presse est tout de même effectuée de manière plus régulière (tous les 15 jours) à partir d'une sélection d'articles provenant d'un premier filtrage fait par le service de la Communication de la DMF et plus ponctuellement par ceux de la DIC (Direction de l'Information et de la Communication). Il s'agit de coupures de presse extraites de la presse généraliste ou plus spécialisée. Ces documents sont triés puis rejoignent le fonds du centre.

¹⁶⁸ Depuis le début de l'année 2007 et la migration de la base dans le catalogue partagé CAPADOCE, l'indexation est effectuée avec Rameau. Avant cette date et dans la base initiale, les ouvrages étaient indexés au moyen d'un thésaurus élaboré par l'ancienne équipe du centre de documentation. Il en était de même dans chacun des centres de documentation ayant rejoint CAPADOCE, mais dans un souci d'harmonisation tous ont été invités à utiliser Rameau, ce qui est globalement le cas sauf pour le centre de documentation de la DDAI (Délégation au développement et aux affaires internationales). Le choix d'un langage documentaire commun a certes répondu à un souci d'homogénéisation mais il rend la granularité de l'indexation beaucoup moins fine, ce qui, forcément, se traduit par un peu plus de bruit qu'auparavant lors des recherches.

ANNEXE 21 : SCHÉMA DU CADRE D'USAGE ET DE L'ÉVOLUTION SPATIALE DES USAGERS

Figure 12/annexe 21. SCHÉMA DU CADRE D'USAGE ET DE L'ÉVOLUTION SPATIALE DES USAGERS



LEGENDE

A et B, entrées ; **A** = entrée principale

C = bureau d'accueil

D = casiers affaires visiteurs

E = tables de consultation des boîtes et dossiers documentaires

F = rayonnages boîtes et dossiers documentaires

G = table de consultation des périodiques

H = présentoir *périodiques auxquels le centre est abonné (année en cours)*

I = présentoir *dépliants musées de France*

J = table de consultation

K = registre à remplir et signer par les visiteurs

L = rayonnages *usuels*

M = rayonnages *périodiques*

N = poste informatique public (consultation du catalogue, des bases de données du MCC, de Vidéomuseum ou d'Internet.)

O = rayonnages *ouvrages concernant la muséologie, la muséographie, l'aménagement, l'architecture, etc* (tout ce qui ne concerne pas les collections permanentes)

P = rayonnages *documentation sur les collections permanentes, les musées de France* (Catalogue des collections, rapport d'activités)

Q = catalogues des collections permanentes des musées ICOM (musées étrangers)

R = photocopieuse

Tableau 19/annexe 21. MODALITÉS D'ACCUEIL ET « ÉVOLUTIONS SPATIALES TYPES » DES UTILISATEURS

	PUBLIC INTERNE	PUBLIC EXTERNE
Mode habituel de consultation	1. Le visiteur se dirige vers la banque d'accueil (A) pour se présenter et préciser sa recherche. Afin de contrôler les allées et venues de chacun, la bureau d'accueil a une place centrale et est situé face à l'entrée. 2. Il renseigne la fiche d'accueil et de consultation ainsi que le registre (K). 3. Si besoin est, il dépose ses affaires dans un casier (D). 4. S'il s'agit d'une première visite le fonctionnement et le fonds du centre sont présentés à l'usager. 5. Selon le cas, le documentaliste l'aide à faire ses recherches, à les reformuler, où, le cas échéant, les effectue à sa place. 6. Le visiteur est libre de déambuler et consulter ce qu'il désire dans le centre, il est libre de se servir dans les rayonnages et peut, à tout moment, avoir recours à l'aide et aux conseils de la personne de l'accueil.	1. Le visiteur se dirige vers la banque d'accueil (A) pour se présenter et préciser sa recherche. Afin de contrôler les allées et venues de chacun, la bureau d'accueil a une place centrale et est situé face à l'entrée. 2. Il renseigne la fiche d'accueil et de consultation ainsi que le registre (K). 3. Dépose ses affaires dans un des casiers (D) situés en face du bureau d'accueil, ceci afin de contrôler les allées et venues et de prévenir le vol de documents. 4. S'il s'agit d'une première visite le fonctionnement et le fonds du centre sont présentés à l'usager. 5. Selon le cas, le documentaliste l'aide à faire ses recherches, à les reformuler. 6. Le visiteur est libre de déambuler et consulter ce qu'il désire dans le centre, il est libre de se servir dans les rayonnages et peut, à tout moment, avoir recours à l'aide et aux conseils de la personne de l'accueil.

Annexe 22 : EXTRANET MÉTIERS-
FONCTIONNALITÉS TECHNIQUES

Tableau 20/annexe 22. EXTRANET MÉTIERS-*FONCTIONNALITÉS TECHNIQUES*

FONCTIONS PRINCIPALES	DÉTAIL DES POSSIBILITÉS
GESTION DE CONTENU	• Création, publication (fonctions Workflow de validation des documents avec système de commentaires : soumettre, valider, rejeter et dépublier) et organisation éditoriale de contenu • Chargement de fichiers bureautique (pdf, word, xls,Openoffice ...) • Interface ergonomique et intuitive nécessitant peu ou pas de formation
TRAVAIL COOPÉRATIF	• Création de forum (avec modération) • Système d'animation (alerte), d'abonnement et liste de diffusion • Gestion de groupe de travail (Espace privé)
CONSULTATION	• Accès en mode anonyme à des espaces de publication • Recherche plein texte ou par mots-clés (moteur de recherche)
ANNUAIRE	• Accès à l'annuaire des membres de l'Extranet en consultation • Processus d'inscription semi automatisée d'un membre du réseau (via outils d'interface annuaire)
ADMINISTRATION	• Les administrateurs métiers disposent d'un système de validation et de gestion des droits
SERVICES	• Outils statistiques pour analyser les pratiques des intranauts • Formulaire d'enquête simple • Aide en ligne • FAQ

Annexe 23 : EXTRANET MÉTIERS-
ARBORESCENCE ET STRUCTURATION DU CONTENU

**Tableau 21/annexe 23. EXTRANET MÉTIERS- ARBORESCENCE ET
STRUCTURATION DU CONTENU***

ACTUALITÉS ET RESSOURCES MINISTÉRIELLES	- Utilisation de l'Extranet - Annuaires - Actualités - Médiation des publics - Chercheurs - Jeune public Autres publics - Informatique/multimédia - Sites internet et portails - Juridique et logistique - Professions - Textes & prescriptions - Inspection générale	
	- Centres de documentation	• Correspondants des centres de doc • Localisation et horaires d'ouverture • Acquisitions récentes • Fonds documentaire • Forum de discussions • Liens utiles
ARCHITECTURE ET PATRIMOINE		
MUSÉES	- Actualités - Collections - Architecture muséographique - Annonces - Centre de documentation	
ARCHIVES		
POLITIQUES CULTURELLES ET AMENAGEMENT DU TERRITOIRE		
ADMINISTRATION GÉNÉRALE DU MINISTÈRE		

* La page d'accueil et les fichiers du centre de documentation n'ont, dans un premier temps, été intégrés qu'à la rubrique Musées, plus particulièrement consacrée à la DMF.

**Annexe 24 : ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE DE
TRAVAIL :**
INTRANET SÉMAPHORE, CATALOGUE PARTAGÉ CAPADOCE

PAGES D'ACCUEIL

SÉMAPHORE

CAPDOCE

© Ministère de la Culture et de la Communication

© Ministère de la Culture et de la Communication

**Annexe 25 : ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE DE
TRAVAIL :**
SITE CULTURE.GOUV ET PORTAIL CULTURE.FR

PAGES D'ACCUEIL

SITE CULTURE.GOUV

PORTAIL CULTURE.FR

© Ministère de la Culture et de la Communication

© Ministère de la Culture et de la Communication

**Annexe 26 : ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE DE
TRAVAIL : *EXTRANET MÉTIERS DU MCC***

PAGE D'ACCUEIL DE L'EXTRANET

← → ↻ 📖 🖨 🏠 🇫🇷 http://isfet.culture.fr:5440/mcc-em 🔍 Google - ☰ ✕



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère
**Culture
Communication**

Recherche avancée

[Authentification](#) [Aide en ligne](#) [Inscription](#)

 **Extranet Métiers**

Bienvenue sur l'Extranet Métiers du Ministère de la Culture et de la Communication

Ce site a pour but de permettre la communication et la collaboration entre les différents acteurs culturels en mettant en place un espace commun de travail permettant l'échange et la création de documents.

Prise en main du site

Après votre inscription et dès que votre compte est validé, rendez-vous sur le formulaire d'authentification, saisissez-y votre identifiant et votre mot de passe et connectez-vous. Vous êtes maintenant identifié et pouvez désormais créer, lire et partager des documents divers. Pour plus d'informations, consultez l'aide en ligne.

[Accessibilité](#) / [Contact](#) / [Imprimer](#)

This site is powered by [CPS](#), which includes [CPSSkins](#). CPS and its design are Copyright © 2002-2008 [Nuxeo SAS](#).
CPSSkins is Copyright © 2003-2008 Jean-Marc Orliaguet.

Contenu : Copyright Ministère de la Culture et de la communication. Version 1.0.2

POWERED BY 

VALID  XHTML

VALID  CSS

VALID  WAI-A

© Ministère de la Culture et de la Communication/ Nuxeo SAS

**Annexe 27 : PORTAIL DOCUMENTAIRE REALISÉ
POUR LE CENTRE DE DOCUMENTATION DE LA DMF-
*PRÉSENTATION DE LA MAQUETTE***

MAQUETTE DE PORTAIL DOCUMENTAIRE

PAGE D'ACCUEIL

Centre de ressources documentaires de la DMF



QUI SOMMES NOUS ? Présentation de l'équipe

INFORMATIONS PRATIQUES

- Coordonnées
- Accès
- Horaires d'ouverture

FAIRE UNE RECHERCHE DANS NOTRE CATALOGUE VIA CAPADOCE

ACTUALITÉS

- Agenda : séminaires, colloques, journées d'études, etc.
- Comptes-rendus

VOTRE AVIS NOUS INTÉRESSE Merci de prendre le temps de répondre à notre questionnaire

CRÉDITS

SPECIFICITES DE NOTRE CENTRE

Notre fonds concerne les musées français et étrangers et propose de la documentation sur les domaines suivants : muséologie (un des fonds les plus riches et complets de France), muséographie, gestion des collections, administration, conservation, restauration, publics, droit, politique culturelle, profession, etc.

DECOUVRIR NOTRE FONDS

- **Le fonds papier**
 - LES OUVRAGES
 - LES PÉRIODIQUES
 - LES CATALOGUES DES COLLECTIONS PERMANENTES
 - LES RAPPORTS D'ACTIVITÉS DES MUSÉES
 - LES BOÎTES DOCUMENTAIRES THÉMATIQUES
 - LES BOÎTES GÉOGRAPHIQUES
- **Les ressources numériques**

Vous pouvez également consulter notre fonds et y faire des recherches via le catalogue CAPADOCE, qui est depuis 2006, le catalogue partagé des centres documentaires de l'Administration Centrale du MCC.

CRÉDITS

CONNAÎTRE NOS PRESTATIONS

Présentation de nos services et de nos produits documentaires.

NOTRE SÉLECTION DE RESSOURCES

Une sélection de ressources en lignes et de liens utiles relatifs aux musées, à la muséologie et à la muséographie.

[Revenir en haut de la page](#)

LÉGISLATION

LES PUBLICATIONS DE LA DMF

NOS SERVICES EN LIGNE

AUTRES RESSOURCES

PARTENAIRES ET LIENS UTILES

ACCÉDER AUX GROUPES DE TRAVAIL SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

- [Muséologie scientifique \(en construction\)](#)

Télécharger Adobe Reader

PAGE DE PRÉSENTATION DES PRESTATIONS DU CENTRE *

Centre de ressources documentaires de la DMF



[RETOUR À LA PAGE
D'ACCUEIL](#)

QUI SOMMES NOUS ?
Présentation de l'équipe

INFORMATIONS PRATIQUES
Coordonnées

- Adresse 6, rue des Pyramides 75001 Paris
- Tél. 01 40 15 36 28
- Fax 01 40 15 36 60
- Mèdoc.dmf@culture.gouv.fr
- Métro : Tulleries (ligne 7) ou Pyramides (ligne 7 et 14)

Accès

- Métro Tulleries (ligne 7) ou Pyramides (ligne 7 et 14)
- Accès aux lignes 21, 27, 29, 88, 72, 81, 85

Horaires d'ouverture

- Pour le personnel de la DMF : Tous les jours de 9h à 17 heures
- Pour le public interne et le public externe : Sur rendez-vous les mardis,

rendez-vous les mardis, mercredis et jeudis de 14h à 18 heures

**FAIRE UNE RECHERCHE DANS
NOTRE CATALOGUE VIA
CAPADOCE**

ACTUALITÉS

- Agenda : séminaires, colloques, journées d'études, etc.
- Comptes-rendus

VOTRE AVIS NOUS INTÉRESSE
Merci de prendre le temps de répondre à notre questionnaire

NOS SERVICES, NOS PRESTATIONS

• Questions / réponses

Nos documentalistes assurent un service de questions/réponses

- par téléphone au numéro suivant : 01 40 15 36 28
- en ligne à l'adresse suivante : doc.dmf@culture.gouv.fr

PRODUITS DOCUMENTAIRES

• Faire une demande de dossier documentaire

Attention cette possibilité est réservée au personnel de la DMF. Vous pouvez vérifier si la thématique a déjà été traitée en consultant la liste de nos boîtes documentaires thématiques et de nos boîtes géographiques ([page en construction](#)).

- par téléphone au numéro suivant : 01 40 15 36 28
- en remplissant notre formulaire. [Cliquer ici pour y accéder.](#)

• Faire une demande de bibliographie

Attention cette possibilité est réservée au personnel de la DMF

- par téléphone au numéro suivant : 01 40 15 36 28
- en remplissant notre formulaire. [Cliquer ici pour y accéder.](#)

• Faire une demande de veille ciblée

Attention cette possibilité est réservée au personnel de la DMF

- par téléphone au numéro suivant : 01 40 15 36 28
- en remplissant notre formulaire. [Cliquer ici pour y accéder.](#)

Ce service vous permet de recevoir des informations sur un thème donné et mises à jour régulièrement par nos documentalistes.

LÉGISLATION

LES PUBLICATIONS DE LA DMF

NOS SERVICES EN LIGNE

- Questions / réponses
- Faire une demande de dossier documentaire
- Faire une demande de bibliographie
- Faire une demande de veille ciblée
- Recevoir le bulletin des acquisitions
- Recevoir un bulletin de sommaires
- Réserver un ouvrage
- Faire une demande d'acquisition

AUTRES RESSOURCES

PARTENAIRES ET LIENS UTILES

ACCÉDER AUX GROUPES DE
TRAVAIL SCIENTIFIQUES ET

TECHNIQUES

- [Muséologie scientifique \(en construction\)](#)

[Télécharger Adobe Reader](#)

le notre questionnaire

CRÉDITS

• Recevoir le bulletin des acquisitions

Attention la version papier n'est disponible que pour les personnel du MCC et certaines institutions culturelles (centres de documentation, bibliothèques, médiathèques, écoles, etc.)

- par téléphone au numéro suivant : 01 40 15 36 28
- en remplissant notre formulaire. [Cliquer ici pour y accéder.](#)

Notre bulletin des acquisitions, publié trois fois par an, est disponible en version électronique ou, sous certaines conditions, en version papier.

• Recevoir un bulletin de sommaires

Attention cette possibilité est réservée au personnel de la DMF

- par téléphone au numéro suivant : 01 40 15 36 28
- en remplissant notre formulaire. [Cliquer ici pour y accéder.](#)

Nos bulletins de sommaires sont disponibles en version électronique.

[Revenir en haut de la page](#)

RÉSERVATIONS / ACQUISITIONS

• Réserver un ouvrage

Attention cette possibilité est réservée au personnel de la DMF

- par téléphone au numéro suivant : 01 40 15 36 28
- en remplissant notre formulaire. [Cliquer ici pour y accéder.](#)

• Faire une demande d'acquisition d'ouvrage / de périodique

Attention cette possibilité est réservée au personnel de la DMF

- par téléphone au numéro suivant : 01 40 15 36 28
- en remplissant notre formulaire. [Cliquer ici pour y accéder.](#)

[Revenir en haut de la page](#)

PAGE DE PRÉSENTATION DE LA SÉLECTION DE RESSOURCES EN LIGNES ET DE LIENS UTILES

Centre de ressources documentaires de la DMF



[RETOUR À LA PAGE D'ACCUEIL](#)

QUI SOMMES NOUS ?
Présentation de l'équipe

INFORMATIONS PRATIQUES

- Coordonnées
- Accès
- Horaires d'ouverture

FAIRE UNE RECHERCHE DANS NOTRE CATALOGUE VIA CAPADOCE

ACTUALITÉS

- Agenda : séminaires, colloques, journées d'études, etc.
- Comptes-rendus

VOTRE AVIS NOUS INTÉRESSE
N'hésitez pas à prendre le temps de répondre à notre questionnaire

CRÉDITS

SÉLECTION DE RESSOURCES EN LIGNES ET DE LIENS UTILES

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- **Législation et réglementation**
- **Les publications de la DMF**
 - MUSEOFICHES
 - PUBLICS
 - COLLECTIONS, RESTAURATION
 - ARCHITECTURE, MUSEOGRAPHIE ET EQUIPEMENT
 - DROIT, ÉCONOMIE
 - THÈMES DIVERS

[Revenir en haut de la page](#)

RESSOURCES EN LIGNE

- **Sélection de catalogues et de bases de données**
 - La base COLLECTION
 - JOCONDE / catalogue des collections des musées de France
 - La base MALRAUX / fonds bibliographiques de plusieurs bibliothèques et centres de documentation de directions et établissements du ministère de la Culture
 - Toutes les bases du MCC
 - La base MUSEOPHILE / répertoire officiel des musées de France
 - Le catalogue collectif des bibliothèques des musées nationaux du SBADG
- **Sélection de ressources thématiques**
 - SITES ET ANNUAIRES DES MUSÉES FRANÇAIS CLASSÉS PAR THÈMES
 - SITES, ANNUAIRES ET PORTAILS DES MUSÉES ÉTRANGERS CLASSÉS PAR THÈMES
 - CATALOGUES EN LIGNE DES COLLECTIONS DES MUSÉES FRANÇAIS ET ÉTRANGERS
 - SITES DES MISSIONS DE RESTAURATION, DE CONSERVATION PRÉVENTIVES ET DE SAUVEGARDE
 - RESSOURCES PROFESSIONNELLES : SYSTÈMES DESCRIPTIFS ET THESAURUS
 - RESSOURCES PROFESSIONNELLES : CATALOGUES BIBLIOGRAPHIQUES EN LIGNE
 - RESSOURCES PROFESSIONNELLES : FORMATION - ENSEIGNEMENT - MÉTIERS
 - RESSOURCES PROFESSIONNELLES INTERNATIONALES
 - SÉLECTION DE SITES D'EXPOSITIONS DES MUSÉES DE FRANCE
 - MUSÉES, EXPOSITIONS ET VISITES VIRTUELLES DANS LES MUSÉES FRANÇAIS ET ÉTRANGERS

[Revenir en haut de la page](#)

LIENS UTILES

- **Français**
 - L'AMCSTI / association des musées et centres de culture scientifique, technique et industrielle
 - C2RMF / Centre de recherche et de restauration des musées de France
 - Les DRAC
 - École du Louvre
 - FEMS / Fédération des écomusées et des musées de société
 - FFSAM / Fédération française des sociétés d'amis de musées
 - INP / Institut national du patrimoine
 - OCM / Office de coopération et d'information muséographiques
 - Le réseau Vidéomuseum
- **Etrangers**
 - AAM / American Association of Museums
 - EMI / European Museums' Information Institute
 - FRAME / French Regional American Museums Exchange
 - ICC (CCI) / Institut canadien de conservation
 - ICOM / Conseil international des musées
 - MDA / The museum documentation association (Royaume Uni)
 - SMQ / Société des musées québécois
 - RCP (CHIN) / Réseau canadien d'information sur le patrimoine

[Revenir en haut de la page](#)

NOS SERVICES EN LIGNE

ACCÉDER AUX GROUPES DE TRAVAIL SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

- [Muséologie scientifique \(en construction\)](#)

Télécharger Adobe Reader

EXEMPLE DE FICHIER JOINT : LE PLAN DE CLASSEMENT DETAILLÉ*

Centre de ressources documentaires de la DMF



PLAN DE CLASSEMENT TOPOGRAPHIQUE DES OUVRAGES

- USUELS
- COLLECTIONS
- ARCHITECTURE
- PUBLICS
- ORGANISATION DES MUSEES
- ENVIRONNEMENT CULTUREL

• USUELS

USUE
1.2.3.4.5.6

1 - BIBLIOGRAPHIES

2 - DICTIONNAIRES

par langue/par technique

3 - ENCYCLOPEDIES

4 - ANNUAIRES

par pays/par thème

5 - REPERTOIRES

par pays/par thème

6 - TERMINOLOGIES

[Revenir en haut de la page](#)

25/07/2008

• COLLECTIONS

COLA
1.2.3.4

ACCROISSEMENT

- 1 - Acquisitions (collectionneurs ...)
- 2 - Dons (dations, donations, donateurs ...)
- 3 - Vols (pillage, trafic illicite ...)
- 4 - Faux

COLC
1.2.3

CONSERVATION (préventive)

- 1 - Restauration (généralités)
- 2 - Restauration par types (oeuvres, supports)
- 3 - Recherche (sur les oeuvres)

COLM
1.2.3.4.5.6.7.8.9.10

MUSEOLOGIE

- 1 - Déontologie (rôle du musée ...)
- 2 - Documentation des collections (normes, règles, typologie ...)
- 3 - Histoire des musées
- 4 - Exposition permanente
- 5 - Exposition temporaire
- 6 - Théorie
- 7 - Gestion informatisée (des collections)
- 8 - Typologie :
archéologie/arts/ethnographie/histoire/sciences
naturelles/sciences et techniques/enfants
- 9 - Méthodologie
- 10 - Intégration musées/environnement

[Revenir en haut de la page](#)

etc.

*Lire de gauche à droite et de haut en bas

© Centre de documentation de la DMF / Laetitia BONNEFOY

EXEMPLE DE FICHIER JOINT : LISTE DES BULLETINS DE MUSÉES*



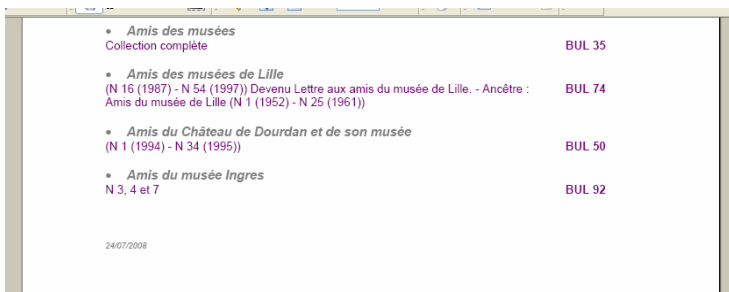
Centre de ressources documentaires de la DMF

NOS BULLETINS DE MUSEES

A | B | C | D | E | F | G | H | I | L | M | N | P | R | S | T | U | V

A

- 48 14 - la revue du musée d'Orsay (N 1 (1995) - N 19 (2004)) BUL 122
- A vue d'oeil N 1 (1999) et N 2 (2000) BUL 181
- Actualités, musée national d'art moderne-centre de création industrielle



- Amis des musées Collection complète BUL 35
- Amis des musées de Lille (N 16 (1987) - N 54 (1997)) Devenu Lettre aux amis du musée de Lille. - Ancêtre : Amis du musée de Lille (N 1 (1952) - N 25 (1961)) BUL 74
- Amis du Château de Dourdan et de son musée (N 1 (1994) - N 34 (1995)) BUL 50
- Amis du musée Ingres N 3, 4 et 7 BUL 92

24/07/2008

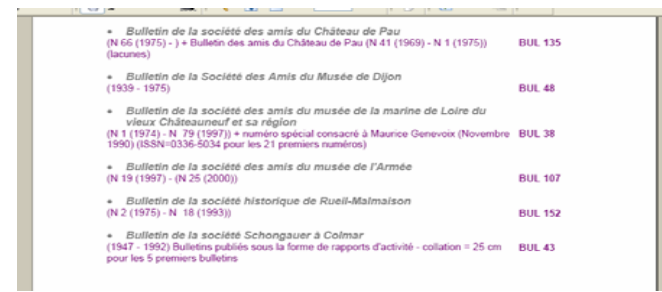


- Annales du Muséum d'histoire naturelle de Perpignan (N 1 (1990) - N 11 (2001)) BUL 138
- Antiquités nationales N 1 (1969 -). Collation = 24 cm pour les numéros 1 à 5 BUL 154
- Artillerie N 11 (1993 -) BUL 51
- Astrolabe news (N 0 (1994) - N 15 (1999)) BUL 65
- Au fil du Louvre (N 1 (1997) - N 12 (2000)) BUL 116

[Revenir en haut de la page](#)

B

- Balthazar express (N 1 (1993) - N 20 (1997)) BUL 21
- Bononia (N 1 (1992) - N 33 (1998)) BUL 29
- Bretagne - Blintails (N 21 (1991) - N 33 (1998)) BUL 147
- Bulletin : Société des amis du Musée de Honfleur (1965 - mars 1994) BUL 62



- Bulletin de la société des amis du Château de Pau (N 66 (1975) -) + Bulletin des amis du Château de Pau (N 41 (1969) - N 1 (1975)) (lacunes) BUL 135
- Bulletin de la Société des Amis du Musée de Dijon (1939 - 1975) BUL 48
- Bulletin de la société des amis du musée de la marine de Loire du vieux Châteauneuf et sa région (N 1 (1974) - N 79 (1997)) + numéro spécial consacré à Maurice Genevoix (Novembre 1990) (ISSN=0336-5034 pour les 21 premiers numéros) BUL 38
- Bulletin de la société des amis du musée de l'Armée (N 19 (1997) - N 25 (2000)) BUL 107
- Bulletin de la société historique de Rueil-Malmaison (N 2 (1975) - N 18 (1993)) BUL 152
- Bulletin de la société Schongauer à Colmar (1947 - 1992) Bulletins publiés sous la forme de rapports d'activité - collation = 25 cm pour les 5 premiers bulletins BUL 43

* Lire de gauche à droite et de haut en bas.

© Centre de documentation de la DMF / Laetitia BONNEFOY

EXEMPLE DE FORMULAIRE : FORMULAIRE DE DEMANDE DE CONSTITUTION DE DOSSIER DOCUMENTAIRE

Formulaires

hgg

Test FAQ

Test DMF

TEST ECOLES

test DAT

Patrimoine

essai espace admin

12 06

Rédaction de l'aide en ligne

Textes juridiques

Vue

Soumettre

Modifier

Créer une version

Voir les statistiques

Modifier les propriétés

Modifier le formulaire

Exporter les données collectées

Purger les données collectées

Gérer les portlets

Envoi par courriel

http://isfet.culture.fr:5440/mcc-em/workspaces/dmf-centre-documentation/formulaires/formu

Google

Formulaire de demande de dossier documentaire

Merci de bien vouloir renseigner les champs suivants afin que nous puissions traiter votre demande dans les meilleurs délais. Attention cette possibilité est réservée au personnel de la DMF.

NOM *

Prénom *

Service *

Téléphone

Mét *

Date de la demande (jj/mm/aaaa)

Souhaitez-vous être avertis de la disponibilité de votre dossier par mél ?

non

oui

Objet(s) de la recherche

Pour préparer

un article

Autres (précisez)

Intitulé de la recherche

Dossier demandé

Thématique *

Merci de nous apporter le plus de précisions possible.

Avez-vous vérifié dans nos listes si ce thème a déjà été traité ?

non

oui

Votre requête va désormais pouvoir être prise en compte. Un message vous informera des suites qui vont lui être données.

Cliquez ici pour valider et envoyer votre demande

Les informations recueillies sont nécessaires à l'établissement de statistiques. Elles font l'objet d'un traitement informatique et sont destinées aux gestionnaires du service. Conformément à la loi « informatiques et libertés » du 6 janvier 1978, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant. Si vous souhaitez exercer ce droit et obtenir communication des informations vous concernant, veuillez vous adresser au : Centre de documentation de la Direction des Musées de France / 6, rue des Pyramides 75041 Paris cedex 01

Ajouter du contenu ...

Accessibilité / Contact / Imprimer

This site is powered by CPS, which includes CPSSkins. CPS and its design are Copyright © 2002-2008 Nuxeo SAS.

CPSSkins is Copyright © 2003-2008 Jean-Marc Orliaguet

Contenu : Copyright Ministère de la Culture et de la communication Version 1.0.1

© Centre de documentation de la DMF / Laetitia BONNEFOY

229