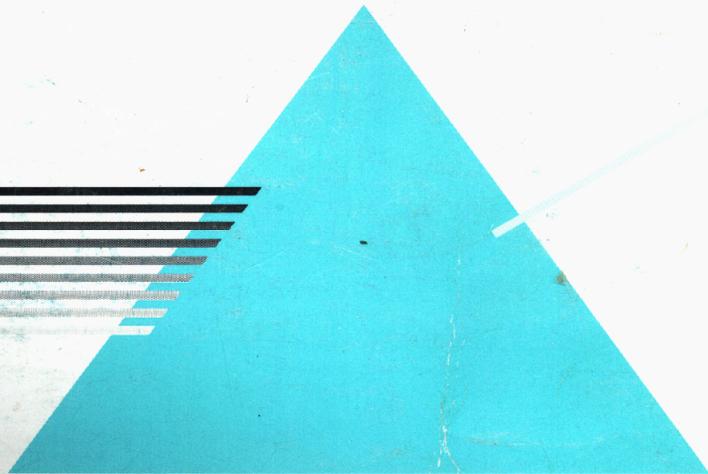


FLORENCE ZANIER

L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD COMMENT EVALUER UN CENTRE DE DOCUMENTATION

BIBLIOTHEQUE DU CERIST



ADBS
EDITIONS

Florence ZANIER

L'élaboration d'un tableau de bord
Comment évaluer un centre de documentation

ADBS EDITIONS 1995

Le texte publié ici est issu d'un mémoire présenté en vue d'obtenir le Diplôme supérieur des sciences et techniques de l'information et de la documentation, à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM), sous le titre *Les statistiques comme outils d'évaluation d'un centre de documentation : le cas de la banque Worms*. Ce mémoire a été soutenu en septembre 1993 devant un jury composé de Mme Marie-Thérèse Martzloff et M. Bernard Chevalier.

PREFACE

Communiquer semble être très simple : nous communiquons tous ! L'expérience montre que nous le faisons souvent de façon incomplète et insatisfaisante. Nous avons chacun notre propre cadre de référence : lorsque je prononce une phrase, une idée qui me paraît claire, chacun de mes interlocuteurs la comprendra spontanément dans un sens légèrement différent. Cet écart peut être la source de divergences voire de conflits ou au contraire source de progrès, chaque personne pouvant enrichir la pensée émise.

Un manager, un auteur, un professeur est en droit de se demander comment celui à qui il s'adresse comprend son message. Bien souvent, il n'a pas la possibilité (ou ne se la donne pas) de le vérifier grâce à une rétroaction (*feed-back* disent les anglo-saxons) de son interlocuteur.

Coauteur du livre *Guide pour la gestion d'un centre d'information* et enseignant à l'INTD, je n'avais que peu d'occasions de vérifier la manière dont mes propos étaient compris, intégrés.

L'INTD a décidé de faire faire, par chaque étudiant, un travail personnel (comme le ferait un consultant en documentation) concrétisé par un mémoire. Les enseignants qui le souhaitaient ont été chargés de superviser, chaque année, un ou deux de ces travaux. J'ai accepté avec intérêt cette tâche qui me permettait de suivre et de guider de jeunes documentalistes lors de leurs premiers pas dans la vie professionnelle. C'était aussi, pour moi, un moyen de percevoir l'influence que pouvaient avoir mes propos.

En 1993, j'ai choisi d'aider une étudiante, Florence Zanier, dont le sujet de travail personnel était *Les statistiques comme outils d'évaluation d'un centre de documentation*. Il s'agissait de constituer un tableau de bord dans un centre de documentation. Notre premier rendez-vous a été l'occasion d'un long échange sur son centre de documentation, sur la manière de conduire une étude de cas, sur quelques techniques qui pouvaient être utiles pour son travail.

Quelques semaines après, elle m'a adressé son projet de rapport. J'ai eu alors un grand plaisir de découvrir le travail d'un excellent professionnel, d'une documentaliste faisant preuve d'une très riche personnalité. En tant qu'auteur, enseignant et manager, j'ai eu la satisfaction de voir que l'élève peut rivaliser avec son maître sur son propre terrain.

Le mémoire était riche sur le plan documentaire avec une très bonne recherche bibliographique. Sur le plan méthodologique, Florence Zanier a su s'approprier, avec une judicieuse pertinence, les principes qui avaient été enseignés. En outre, elle n'a pas voulu faire un exercice d'école mais une œuvre opérationnelle et utile à ses collègues du moment. Elle a poussé sa tâche jusqu'à écrire les programmes informatiques nécessaires à l'élaboration de ce tableau de bord. Ainsi le centre où elle a réalisé cette étude a pu mettre facilement et rapidement en œuvre son travail, comme l'a reconnu son responsable.

C'est ce travail qui est présenté dans cet ouvrage. Il pourra servir de modèle pour les documentalistes qui veulent élaborer un tableau de bord, mais aussi aux étudiants confrontés à la réalisation d'une étude de cas.

Bernard Chevalier

Sommaire

INTRODUCTION	8
PREMIERE PARTIE : La nécessité d'évaluer, la solution du tableau de bord.	10
1. L'évaluation quantitative	11
A. Des statistiques de l'offre à celles de la communication	11
B. Le tableau de bord : solution pour un suivi régulier et adapté.....	18
2. Méthode	20
A. QQQQCP.....	20
B. Entretiens personnalisés avec chacune des documentalistes pour connaître leur conception personnelle.....	21
C. De là, développer les missions du centre de documentation	24
D. Analyse du centre de documentation.....	24
E. Définition des indicateurs pour chaque groupe d'activités	24
DEUXIEME PARTIE : Le Contexte	25
1. Les activités du centre de documentation	26
A. Les missions du centre de documentation	26
B. Les 3 départements.	28
C. Les services rendus. Les activités effectuées par la documentation financière et leurs objectifs.....	31
2. Récapitulatif et regroupement homogène par type d'activités.....	39
A. La gestion des acquisitions	39
B. Les tâches en amont effectuées pour la préparation des produits.....	39
C. Le suivi de l'actualité	40

D. L'utilisation des outils.....	41
E. La recherche documentaire	41
F. Le prêt ou la mise à disposition des documents.....	41
G. La gestion	41
TROISIEME PARTIE : L'élaboration du tableau de bord.....	42
1. La détermination des objectifs	43
A. Les objectifs actuels et le mode de diffusion des statistiques.	43
B. Les objectifs du nouveau tableau de bord.....	45
2. Les critères de choix des indicateurs.....	49
A. La forme des indicateurs	49
B. La contrainte temps.....	54
C. Privilégier l'existant	55
D. Intégrer les deux autres services pour la présentation destinée au Secrétariat Général.	57
3. Les indicateurs proposés	58
A. La gestion des acquisitions.....	58
B. Les tâches en amont effectuées pour la préparation des produits.....	59
C. Le suivi de l'actualité	61
D. L'utilisation des outils.....	64
E. La recherche documentaire	67
F. Le prêt ou la mise à disposition des documents.....	69
G. La gestion	70
H. Pour le Secrétariat Général	70
Conclusion.....	71

QUATRIEME PARTIE : La mise en œuvre	73
1. Les outils de collecte et de saisie	74
A. Les statistiques de recherche documentaire.....	74
B. Les statistiques de revue de presse	76
C. Les statistiques de banque de données.....	77
D. Etude ponctuelle sur l'utilisation des études d'agents de change sur les sociétés américaines.....	78
2. Organisation du tableau de bord	79
A. La périodicité.....	79
B. La présentation.....	79
3. Le suivi.....	82
 CONCLUSION	 84
 BIBLIOGRAPHIE	 86
 <u>ANNEXES</u>	 93
Annexe 1 : Grille d'entretien passé avec les documentalistes.....	94
Annexe 2 : Présentation des chiffres aux directions supérieures.....	96
Annexe 3 : Répartition du nombre de questions posées par département pour 1991	98
Annexe 4 : Répartition du nombre de questions posées par pôles d'intérêt pour 1991 ..	99
Annexe 5 : Fiche-navette	100

Introduction

La réduction des effectifs couplée à une croissance des demandes des utilisateurs conduisent la «Documentation économique et financière» de la Banque Worms à une réflexion sur une nouvelle organisation de ses activités. Les demandes adressées à la documentation financière ont augmenté de 23% en un an (1991/1992). Depuis le début de son activité (en 1989), les demandes se sont accrues d'environ 5% l'an en moyenne. Il en est de même pour les demandes d'articles de revue de presse (176% d'augmentation par rapport à 1989).

Jusqu'à présent, les statistiques ont montré le côté «recherche» : l'évolution du type et du nombre de questions. Cependant, les besoins des utilisateurs, le temps passé à certaines tâches, l'utilisation des outils documentaires sont autant d'informations à connaître en permanence pour décider des changements dans les tâches effectuées jusqu'à présent ou dans les produits proposés. Dorénavant, une réflexion sur l'ensemble de la gestion documentaire permettrait de mieux appréhender une gestion nécessaire du temps et par conséquent de déterminer les arbitrages à faire en matière de traitement des documents.

La demande initiale de la part des documentalistes en ce qui concerne ce mémoire était uniquement une meilleure exploitation des statistiques existantes et l'éventuelle mise en place d'outils d'évaluation de certaines activités du centre de documentation. Pourtant, il était nécessaire de réfléchir à l'opportunité de ces statistiques existantes et de saisir l'occasion pour mettre en place un système d'évaluation englobant la totalité des activités de la Documentation économique et financière.

Le tableau de bord semble convenir parfaitement à ce cas de figure. Au départ instrument des gestionnaires et présentant principalement des éléments comptables, il a été approprié par les documentalistes afin d'en faire non seulement l'instrument d'une meilleure gestion budgétaire mais aussi le miroir de l'activité d'un centre de documentation et un outil de décision en matière documentaire. C'est un outil flexible, il s'adapte à chaque situation particulière. Il se compose d'indicateurs décrivant le plus fidèlement possible les activités du centre de documentation dans le but de suivre les évolutions et de déceler les fluctuations anormales. Par conséquent, il permet une gestion éclairée qui peut être budgétaire comme documentaire.

Tous les centres d'information ont des décisions à prendre, des objectifs à atteindre (qu'ils soient quantifiables ou non), des choix à faire concernant l'éventuel traitement de certains documents. La méthode que nous allons proposer peut s'appliquer à toute unité documentaire qui désire avoir un instrument d'aide à la décision tel que le tableau de bord. L'adaptation faite pour la Banque Worms en est un exemple.

Avant d'exposer la méthode suivie, un rapide survol de l'évolution de l'utilisation des statistiques par les centres d'information permettra de voir en quoi le tableau de bord apporte un «plus» par rapport aux statistiques seules. Nous étudierons ensuite le contexte de la Documentation économique et financière de la Banque Worms, c'est-à-dire les missions du centre de documentation et son organisation, puis nous classerons l'ensemble de ces activités en groupes homogènes. Ce n'est qu'alors que nous pourrons définir le contenu du tableau de bord en fonction des objectifs et des critères de choix des indicateurs. La dernière partie de ce mémoire sera principalement consacrée à la mise en œuvre des instruments de collecte et de saisie des informations et aux recommandations concernant l'organisation et l'usage du tableau de bord.