

ENSSIB

MIS

Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

DEA

Sciences de l'Information et de la Communication

Option : Management de l'Information

MEMOIRE DE DEA

L'Analyse de la Valeur et les Bibliothèques :
l'exemple de la Médiathèque de la Cité des Sciences et de l'Industrie

Nathalie ROBERT

sous la direction de Anne MAYERE

Septembre 1995

ENSSIB

Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

DEA

Sciences de l'Information et de la Communication

Option : Management de l'Information

MEMOIRE DE DEA

L'Analyse de la Valeur et les Bibliothèques :
l'exemple de la Médiathèque de la Cité des Sciences et de l'Industrie

Nathalie ROBERT

sous la direction de Anne MAYERE

Septembre 1995

Université Lumière
Lyon 2

Ecole Nationale Supérieure des Sciences
de l'Information et des Bibliothèques

Université Jean-Moulin
Lyon 3

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à adresser tous mes remerciements à Madame MAYERE pour ces précieux conseils et pour son soutien tout au long de ce travail qui n'aurait pu se faire sans elle.

Je profite également de l'occasion qui m'est donnée pour remercier tous les personnels de la Médiathèque de La Cité des Sciences de la Villette pour leur patience et leur coopération.

Résumé français

L'Analyse de la Valeur n'a pénétré que très récemment le milieu des bibliothèques et sa diffusion y est très lente. Quels sont les enjeux de son application et que peut y apporter la méthode ? La démarche est-elle modifiée dans son déroulement et dans ses outils par les contraintes des bibliothèques ? Les missions de service public et les objectifs de service du Public doivent également être pris en considération. La Médiathèque de la Cité des Sciences et de l'Industrie en est un exemple tout à fait intéressant de ce point de vue.

Mots clé

Analyse de la Valeur - Bibliothèques - Service public - Médiathèque de la Cité des Sciences et de l'Industrie de La Villette - Indicateurs -

↑
ENSSIB ENSSIB

Résumé anglais

Value analysis has only recently penetrated the library environment and is spreading very slowly. How does its application affect libraries and what can the method do ? Is the process modified in its development and tools by the constraints of libraries ? "Public service" missions and the objectives of serving the public ought to be taken into account also. The Médiathèque de La Cité des Sciences et de l'Industrie is a very interesting example from this point of view.

Key words

Value analysis - Value Engineering- Library - Public service - Indicators - The Villette Media Library -

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	6
I.-ANALYSE DE LA VALEUR ET BIBLIOTHEQUE, Y-A-T-IL ANTINOMIE ?	9
I.1. - L'histoire de l'Analyse de la Valeur : de l'industrie aux bibliothèques	9
I.1.1. L'industrie	9
I.1.2. Les services de documentation	10
I.2. - L'intérêt ou non-intérêt de l'Analyse de la Valeur dans les bibliothèques ..	16
I.3. - Les bibliothèques et le temps	19
II - COMPARAISON ENTRE LE DEROULEMENT THEORIQUE ET UN EXEMPLE PRATIQUE : LA MEDIATHEQUE DE LA CITE DES SCIENCES DE LA VILLETTE	22
II.1. Déroulement d'une étude de l'Analyse de la Valeur dans la littérature	23
II.1.1. Orientation de l'action Analyse de la Valeur	24
II.1.2. La recherche de l'information	25
II.1.3. Analyse fonctionnelle	25
II.1.4. Recherche de solutions	26
II.1.5. L'évaluation des solutions	29
II.1.6. Bilan prévisionnel	29
II.1.7. Réalisation de la solution	30
II.2. Déroulement d'une action dans une Médiathèque : la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette (PARIS)	30
II.2.1. Le circuit du livre	31
II.2.2. La gestion du temps	33
II.2.3. Les outils d'information et de documentation	33
II.2.4. Le temps de la décision	36
II.3. Une méthodologie globale plus qu'une succession particulière	37

III. - LA MEDIATHEQUE : ENTRE LE PRINCIPE DE DESIR ET LE PRINCIPE DE REALITE	41
III.1. Des "murs de livres" aux tables de la déception	41
III.2. Vous avez dit "diffuser la Science ?"	44
III.3. Une vision décalée de l'Analyse de la Valeur	46
IV. - DES INDICATEURS COMME REVELATEURS	49
IV.1. Des indicateurs pour quoi faire ?.....	49
IV.2. Les difficultés structurelles	53
IV.3. Des obstacles psychologiques	54
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAPHIE	59

INTRODUCTION

Les bibliothèques ont été soumises à de profonds changements au cours de ces dernières années : arrivée de l'informatique, constitution de réseaux, mondialisation des échanges d'information, nouveaux supports. Parallèlement, l'augmentation du niveau de vie, du temps de loisirs et du niveau d'études ont poussé vers les bibliothèques de nouveaux publics tout en consolidant, pour ne pas dire en accroissant, la fréquentation des publics traditionnels.

Ainsi, les bibliothèques ont eu à faire face à une forte augmentation de leurs lecteurs et à une explosion de la production éditoriale. Dans ce secteur, le volume et le rythme de la production ont connu un accroissement exponentiel depuis la Seconde Guerre Mondiale. Il leur fallait donc, pour y répondre, introduire de nouvelles méthodes de management pour gérer différemment les ressources mises à disposition.

L'une d'elle est l'Analyse de la Valeur, outil d'origine américaine, qui fait appel à la créativité et au travail de groupe mobilisé notamment pour le management du changement. Cette méthode a quelque peu surpris et son application ne s'est pas toujours faite sans heurts.

Mais bien au-delà des tensions internes qu'une étude d'Analyse de la Valeur peut provoquer, son introduction dans le milieu des bibliothèques n'est pas sans soulever quelques questions. Tout d'abord, on peut s'interroger sur la méthode en elle-même : son application est-elle la même dans une bibliothèque que dans une entreprise ? Utilise-t-on les mêmes outils quel que soit le lieu d'application ou ceux-ci sont-ils modifiés par le milieu extérieur ? Les outils sont-ils tous pertinents ? S'ils le sont, le sont-ils toujours et en quoi est-ce différent de mener une étude d'Analyse de la Valeur dans une bibliothèque ?

Une deuxième série de questions repose sur les missions des bibliothèques par rapport aux objectifs de l'analyse de la valeur. Elles doivent avoir un objectif consistant

- à rendre service aux usagers ou aux lecteurs et
- à remplir la mission de service public qui leur a été impartie.

En quoi l'Analyse de la Valeur peut-elle aider à servir ces deux objectifs. De quelle manière sont-ils pris en compte dans le déroulement de l'étude ?

Enfin, l'Analyse de la Valeur ayant au départ été conçue sur des objets techniques industriels, sa transposition sur des objets informationnels immatériels n'est pas sans soulever certains problèmes. La question de l'immatérialité et de l'appropriation de l'information reste ouverte. L'application à cet objet d'une technique de management rationnelle peut donc être perçue comme difficile. Existe-t-il des obstacles supplémentaires ? Si oui, quels sont-ils ?

Pour tenter de répondre à ces questions théoriques, il sera essentiellement question d'un cas pratique, celui de la Médiathèque de la Villette à Paris. Si nous le désignons explicitement, c'est qu'il serait artificiel d'utiliser ici une "anonymisation" pour un établissement si connu et si exemplaire. L'expérience étudiée nous a intéressée par ses "aspérités", les difficultés et questions qu'elle soulevait. Il va sans dire que notre visée n'est en rien de critiquer l'établissement ou quiconque y participe, mais bien de réfléchir à des questions plus générales à partir de ce terrain.

Lors de l'enquête qui a été menée, des documents confidentiels m'ont été confiés mais ils n'ont été ici évoqués que lorsque cela a été absolument nécessaire et de manière partielle. De même, les entretiens que j'ai pu avoir avec différents membres des groupes de travail ne sont pas retranscrits pour garder la confidentialité de certains propos.

Enfin, les questions étaient d'ordre plus général, les observations et les conclusions se sont essentiellement constituées à partir de l'exemple de la Villette. Il est donc très difficile de généraliser les conclusions aux autres établissements. La Cité des Sciences possède une culture particulière avec un fonctionnement propre. Il est délicat de faire la part entre ce qui relève de son particularisme et ce qui relève des bibliothèques en général. La plus grande prudence est donc recommandée dans ce domaine.

Une fois ces limites posées, il n'en demeure par moins que certaines des observations sont sans doutes valides dans d'autres établissements, mais il n'a pas été possible de trouver un autre point de comparaison pour confirmer ou récuser les hypothèses.

Cependant, la question de l'application de la méthode dans les bibliothèques est plus générale et pose des interrogations valables dans toutes les structures de type bibliothèque et peut-être même dans certaines entreprises culturelles comme les musées par exemple. L'antinomie ou la compatibilité des bibliothèques avec l'Analyse de la Valeur est une question qui reste ouverte.

La littérature relative à l'analyse de la valeur dans les entreprises ne tient pas compte de certaines particularités caractéristiques des bibliothèques. Nous tenterons de les dégager avant

d'étudier plus précisément le cas de la Médiathèque. Nous verrons notamment en quoi les propositions consistant à établir des indicateurs sont révélatrices de difficultés particulières qui ont fait obstacle à la pleine application de la méthode de l'Analyse de la Valeur.

I. - ANALYSE DE LA VALEUR ET BIBLIOTHEQUES, Y A-T-IL ANTINOMIE ?

Les bibliothèques sont de par leurs traditions, leur histoire et leurs modes de fonctionnement, des institutions qu'il est difficile de faire évoluer. L'introduction de méthodes de management dans ces milieux pose donc quelques difficultés structurelles. L'Analyse de la Valeur n'échappe pas à cette règle et on peut même se demander s'il n'y a pas antinomie entre une démarche d'Analyse de la Valeur et le monde des bibliothèques. Tout d'abord, l'Analyse de la Valeur est encore peu connue et peu développée dans le milieu des bibliothèques, et cette ignorance explique en partie ce manque de pratique. Ensuite, le but d'une démarche Analyse de la Valeur est à l'origine essentiellement économique et la profitabilité n'est pas la raison d'être des bibliothèques (contrairement aux entreprises) : l'assimilation des deux peut même être dangereuse. En effet, une bibliothèque s'inscrit dans la durée, avec notamment, une mission de conservation. Il est donc difficile de prendre en compte les besoins des usagers et des gestionnaires futurs dans une démarche ponctuelle.

Mais pour comprendre cette contrainte supplémentaire, il convient tout d'abord de se pencher sur les origines de l'Analyse de la Valeur.

I.1.- L'HISTOIRE DE L'ANALYSE DE LA VALEUR : DE L'INDUSTRIE AUX BIBLIOTHÈQUES

I.1.1. L'industrie

L'Analyse de la Valeur est à l'origine une méthode de management américaine qui fut inventée au cours de la Seconde Guerre Mondiale. A cette époque, les entreprises américaines connurent des difficultés d'approvisionnement dues à la guerre et en particulier en ce qui concerne les matériaux. Les entreprises durent donc utiliser des matériaux de substitution qui s'avèrent convenir tout à fait pour l'usage qui en était fait, tout en ayant un coût bien moindre. C'est en partant de ce constat que L.D. MILES commença à réfléchir sur les

fonctions d'un produit et non plus sur le produit lui-même. L.D. MILES, directeur des achats de la société General Electric, n'achetait plus un "produit pour ses qualités, mais les qualités d'un produit" ¹

L'Analyse de la Valeur connut un essor rapide aux Etats-Unis. Tout d'abord centrée sur les achats, qui sont un secteur de l'entreprise particulièrement sensible aux notions de coûts, elle envahit peu à peu tous les autres secteurs.

En 1960, la General Electric employait plus de 120 ingénieurs spécialisés et dans plus de 1000 sociétés, 6000 ingénieurs avaient été formés à la méthode aux Etats-Unis. Ces derniers se sont regroupés en association dès 1960. On peut remarquer que le rôle de l'administration et de l'armée n'a pas été moindre dans ce développement. Mac NAMARA, Ministre de la Défense, a en particulier beaucoup contribué à cet essor. Il incita l'armée soit à mener elle-même ce type d'activité, soit à profiter des bénéfices issus des études d'Analyse de la Valeur que les constructeurs avaient menées par eux-mêmes.

Il encouragea également certains autres fournisseurs à entreprendre une étude de ce genre en leur laissant une grande part des bénéfices dégagés grâce à cette méthodologie.

En Europe, le développement fut un peu plus long. La méthode fut importée par des filiales de sociétés américaines. La Grande-Bretagne fut le premier pays européen à appliquer cette méthode, elle y fit une percée dès les années 1955, mais on ne peut pas dire qu'elle y connut de véritable essor, contrairement à l'Allemagne. En France, l'Analyse de la Valeur bénéficia d'un mouvement favorable dès les années 1958-1960, mouvement qui s'accéléra dans les années 1976. Un premier congrès eu lieu à Paris en 1979. L'AFAV (Association Française pour l'Analyse de la Valeur) fut créée en 1980. L'AFNOR (Association Française de Normalisation) a publié les premières normes sur le sujet en 1985, qui ont été réactualisées depuis.

I.1.2. Les services et la documentation

D'origine industrielle, l'Analyse de la Valeur n'a que très lentement évolué vers le secteur tertiaire. Elle a tout d'abord évolué vers le secteur administratif des entreprises à caractère industriel. Les premières publications relatives à cette application ne datent que des

¹ DELAFOLIE, Gérard - Analyse De La Valeur - Hachette, 1991 - p.8.

années 1970, car les auteurs eux-mêmes doutent de l'opportunité d'une telle application. Par exemple, W.L. GAGE écrit :

"Les consultants qui l'utilisent sont tentés de prôner son application à toutes les fonctions de l'entreprise [...]. De telles revendications sont stériles car elles ne visent pas à faire des suggestions mais à assener des définitions."²

A cette époque, l'Analyse de la Valeur n'était pas encore normalisée et l'ouvrage de L.D. MILES était encore peu diffusé en France (car non encore traduit). C'est sans doute ce qui explique la remarque de J. VASSAL: "l'accord n'est pas fait entre les spécialistes sur le contenu exact de l'Analyse de la Valeur appliquée aux produits industriels pour lesquels on dispose plus facilement de base d'évaluation et de coût. La transposition de la méthode aux tâches de bureau se heurte aux préjugés en matière de mesure du travail administratif"³.

Cependant, quelques articles et quelques ouvrages paraissent en France même si leur diffusion reste limitée. Ils concernent les secteurs dits non-productifs de l'entreprise comme les exemples traités dans l'ouvrage de groupe SORA⁴ :

- 1.- L'entretien au siège social de la Société française B.P.
- 2.- Le service Achats d'une division de Jeumont-Schneider
- 3.- Les procédures administratives de la compagnie "la Vaudoise-Assurances"
- 4.- Aménagement des structures de certains services fonctionnels de la Société française du Ferodo.

Cependant, on peut remarquer que la démarche employée pour résoudre ces problèmes est une transposition de la méthode de L.D. MILES sans aucune adaptation : on calcule de la même manière un nombre de pièces nécessaires à un dossier que celui d'un mécanisme automobile.

² GAGE, W.L.- Pratique de l'analyse des valeurs.- Paris: Editions hommes et techniques, 1971.- p. 22.

³ VASSAL J.- p. 28

⁴ SORA MANAGEMENT - La maîtrise des coûts administratifs par l'analyse de la valeur.- Entreprise moderne d'édition.- 198 p.

C'est sans doute ce qui explique la lenteur avec laquelle la méthode a évolué dans le secteur public en France. Elle a tout d'abord touché les entreprises à caractère semi-public comme l'Electricité de France ou France Télécom.

Mais la littérature à ce sujet est rare car les expériences ne font pas toujours l'objet de comptes-rendus détaillés et sont donc peu diffusés auprès du public. On peut cependant citer la publication relative à l'expérience menée à France Télécom où l'on comprend mieux ce que peut apporter la méthode à une administration. Certes, cette société "ne possède pas l'outil de production des matériels qu'elle utilise. [Mais] croire qu'une administration ne produit rien serait une erreur. Dans ce cas précis, elle produit en amont de la conception des matériels et presque simultanément des contrats d'études et des spécifications". Dans un cas comme celui-là, l'analyse de la valeur dans les Télécommunications se traduit par "une volonté d'optimiser la traduction de ses besoins dans des cahiers des charges plus fonctionnels et des spécifications pertinentes, aborder sous l'angle fonctionnel l'architecture de ses nouveaux produits supports de services futurs, analyser les matériels de son parc pour les rationaliser"⁵.

Aux Etats-Unis au contraire, l'application dans les administrations est quasi systématique et cela depuis l'origine où l'armée décida de l'appliquer sous l'influence de Mac NAMARA. En effet, la justification de l'utilisation des fonds publics est une préoccupation constante dans ce pays et leurs personnels sont motivés par une prime en fonction de leur participation. Par ailleurs, elle est presque systématique dans certains contrats comme l'affirme E. PARKER : "Nous insérons une clause contractuelle de prestation de Value Management dans chaque contrat de prestation d'architecte/ingénieur et de directeur de construction"⁶.

C'est sans doute pour ces raisons que la littérature américaine relative à la réduction des coûts de documentation et d'information est plus abondante outre Atlantique qu'en France. Celle-ci traite de plusieurs aspects relatifs à l'information et à la documentation par rapport à l'Analyse de la Valeur. Par exemple PEASGOOD s'est penché sur la nécessité de rechercher des informations dans une première phase d'étude lors d'une démarche d'Analyse de la Valeur.

⁵ FROUIN in Premier Congrès AFAV.-p. 116

⁶ PARKER E. - Article sur le développement de l'AV aux Etats-Unis.- Premier congrès AFAV.- p. 2 .

Pour lui :

"Les premières étapes dans le procédé Analyse de la Valeur sont :

- 1- la collecte d'informations,
- 2- le brainstorming,
- 3- l'évaluation des solutions et
- 4- l'implémentation. [...]

L'information que nous avons besoin de rassembler comporte :

- 1- les statistiques de répartition du travail,
- 2- les coûts de traitement et de non-traitement de chaque chaîne de fonction,
- 3- une évaluation par les usagers de la qualité générale ou de la fiabilité nécessaire à la performance de chaque fonction."⁷

R.W. SIEVERT a une optique légèrement différente même si il s'accorde avec R.W.PEASGOOD sur la nécessité de commencer par rechercher des informations dans une première phase : pour lui une action d'Analyse de la Valeur se décompose de la manière suivante :

- 1- information,
- 2- créativité,
- 3- évaluation,
- 4- développement et présentation,
- 5- implémentation⁸.

Mais tous deux s'accordent sur la nécessité première d'une recherche de l'information en analyse de la valeur au niveau du détail des coûts des différents éléments composant le coût final. Elle est suivie d'une phase de recherche de solutions créatives puis d'une estimation.

L'analyse de la Valeur peut également servir à évaluer un système d'information au sein d'une entreprise. Par exemple, Buck LEW s'est penché sur le cas où l'Analyse de la Valeur permet d'estimer les informations nécessaires à la décision dans une entreprise. Il détermine la qualité des informations nécessaires à une acquisition en les comparant avec les informations

⁷ PEASGOOD R. Wayne, ADAMS Richard B. - A " Win-Win " Approach to performance Improvement. - Canadian insurance, vol 96, avril 1991 - p.30-31.

⁸ SIEVERT, Richard W. Jr. - A review of value Engineering as an Effective System for Planning Building Projects. -Project Management Journal, vol 22, March 1991 -p.31-38

émises par l'environnement. Par exemple, le système d'informations de la société Pacific Bell⁹ et celui de la compagnie Texas Mexico Power¹⁰ fonctionnent de cette manière.

Mais en ce qui concerne l'estimation des centres de documentation propres, D. GIRARD en arrive à la conclusion qu'il est préférable d'utiliser un centre de documentation extérieur car cette solution serait plus rentable pour l'entreprise. L'Analyse de la Valeur touche également les bibliothèques aux Etats Unis d'Amérique et en particulier pour ce qui est des coûts de l'information en ligne. Pour réduire ceux-ci BROWN préconise plusieurs techniques telles que :

- 1- éviter les fichiers généraux à chaque fois que possible ,
- 2- planifier la recherche, utiliser le plus possible de fichiers spécialisés possibles,
- 3- chercher par la ligne de tête, les mots clés et les champs définis dans le premier paragraphe,
- 4- utiliser le jargon journalistique, ne pas écrire un texte intégral sans que cela soit absolument nécessaire et connaître la matière du sujet avant de chercher.¹¹

En France, l'introduction de l'analyse de la valeur dans le secteur de l'information s'est surtout faite sous l'influence de Jean MICHEL et Eric SUTTER. Ces deux consultants se sont en effet spécialisés dans le domaine des centres de documentation. Les premières publications relatives à cette spécialité datent de 1985. Leur action a été suffisamment importante au sein de l'ADBS, (Association des Documentalistes et des Bibliothécaires Spécialisés), dont Jean MICHEL a été président, pour que cette dernière reçoive une mention du jury au concours Valeur 90 dans le cadre du deuxième congrès européen de l'AFAV. L'application de l'Analyse de la Valeur se justifie si l'on admet que l'offre des centres de documentation est inadaptée à la demande. Cette inadéquation entraîne des surcoûts inutiles. En précisant les besoins des utilisateurs, on peut ainsi déterminer les fonctions qui sont superflues et les éliminer. Dans le domaine de l'information, l'un des coûts les plus importants est celui de la "matière grise" qui n'a fait que croître. Ce coût n'a cessé d'augmenter avec l'informatisation et donc la nécessité d'avoir des personnels possédant une compétence particulière en informatique documentaire. Les entreprises privées réduisent souvent en premier lieu le budget et les effectifs des centres

⁹ HOUSSEL Thomas J. , MORRIS Chris J, WESTLAND Christopher. - Business Process reengineering at Pacific Bell. - Planning Review, vol 21, may/june 1993. - p.28-33.

¹⁰ HOGUE Jack T, GRECO Allan J . - Developing marketing Decision Support Systems development for Service Companies. - Journal of Services marketing, vol 4, winter 1990. - p.21-30.

¹¹ BROWN, Jeannette. - Cutting your online search bills in Online, vol.16, nov.1992. - p.32-34

de documentation. L'Analyse de la Valeur est alors utilisée pour gérer les moyens restant à leur disposition.

Cependant, malgré le retentissement des ouvrages de l'ADBS, malgré les nombreux articles de Jean MICHEL parus dans les revues professionnelles, malgré les sessions de formation et les stages de sensibilisation, on peut encore dire que l'Analyse de la valeur est peu connue et peu développée dans le milieu des centres de documentation. Quant au milieu des bibliothèques, les expériences sont rares et l'Analyse de la Valeur y est encore à l'état embryonnaire. Face à cet état de méconnaissance et à ce manque d'application, on peut s'interroger sur l'opportunité de l'application d'une méthodologie Analyse de la Valeur dans un milieu tel que celui des bibliothèques.

I.2.- L'INTERET OU NON-INTERET DE L'ANALYSE DE LA VALEUR DANS LES BIBLIOTHEQUES

L'arrivée de l'Analyse de la Valeur dans le secteur de l'informatique ne s'est faite que tardivement comme on a pu le voir précédemment. Elle a tout d'abord touché les centres de documentation des entreprises. C'est à ce sujet que la littérature est la plus abondante. Les consultants qui se sont spécialisés dans ce domaines en prônent des applications multiples.

Vanter les mérites de telles études au travers des ouvrages destinés aux professionnels entre donc dans le cadre d'une stratégie de promotion de la méthode.

Dans un premier temps, Jean MICHEL montre l'enjeu que peuvent représenter les centres de documentation du point de vue macro-économique. En effet, si les économistes ne s'accordent pas sur le poids de l'information dans l'Economie, tous admettent que celui-ci est important et notable¹². Ainsi, si la maîtrise de l'information est aujourd'hui une donnée essentielle, les économies possibles pour la produire, la traiter, la mettre à jour et la diffuser sont considérables. Ces économies ne doivent pas cependant se faire au détriment de l'utilisateur, qui doit au contraire être le premier bénéficiaire d'une telle démarche.

Cependant il est très difficile pour les centres de documentation de cerner la demande et donc d'adapter leur offre en conséquence. On pourrait presque dire qu'il y a autant de demandes que d'utilisateurs, chacun y trouvant ou n'y trouvant pas ce qu'il cherche. L'analyse des besoins de ces utilisateurs est certainement l'un des aspects les plus difficiles mais aussi des plus enrichissants pour un centre de documentation.

Dans le cas d'un centre de documentation intégré à une grande entreprise, celle-ci souhaite souvent obtenir des informations à moindre coût et l'Analyse de la Valeur est souvent utilisée pour optimiser les ressources dans un budget donné. Pour les services d'information indépendants, il s'agit de conquérir le client, et donc de mieux cerner son besoin pour lui fournir les informations dont il a besoin au moindre coût. Il faut alors non plus chercher à former l'utilisateur mais mettre le service à sa portée.

Les centres d'informations sont par ailleurs tiraillés entre deux tendances contraires. Le poids des traditions, les pesanteurs du catalogage et des méthodes de classement d'une part, et d'autre part, la nécessaire adaptation aux nouvelles technologies dont ils doivent être les

¹² MAYERE, Anne. - "Communication et information : questions sur les cadres de l'analyse de la théorie économique". - Actes de l'Inforcom 90, Congrès National de la SFSIC sur "l'avenir de la recherche en information-communication" 24-26 mai 1990

promoteurs. On a pu ainsi voir avec l'arrivée des nouveaux moyens d'information, une multiplication des bases de données, dont une grande partie, faute de répondre à un besoin des utilisateurs, est déficitaire. De même, l'arrivée de nouveaux supports, tels que les CD-ROMs, vidéotex, vidéodisques a été l'occasion d'augmenter la diffusion de certaines données. Mais il ne faut pas oublier que ce ne sont là que des outils, des moyens de diffusion et qu'une réflexion préalable sur le contenu et le destinataire sont indispensables. C'est cette réflexion que propose l'analyse de la valeur (Value Engineering), mais elle permet également d'utiliser des méthodes qui concernent aussi bien le domaine industriel que l'organisation en tant que telle d'une bibliothèque. Ainsi, si l'on considère que le document qui arrive dans une bibliothèque ou un centre de documentation subit un certain nombre de modifications et de transformations, ce circuit du document est l'un des éléments les plus propices à une étude de l'analyse de la Valeur, de la même manière qu'une entreprise étudierait un flux de fabrication ou le processus d'élaboration d'un produit.

Cependant, si l'application de l'Analyse de la Valeur dans un centre de documentation peut être justifiée car ceux-ci sont astreints à des contraintes de coût, on peut s'interroger sur son utilité dans les bibliothèques. En effet, l'Analyse de la Valeur implique de traduire les fonctions en termes de coût comme pour une entreprise, et c'est pour cette raison qu'elle peut conduire à assimiler les différents services d'un centre de documentation à ceux d'une micro-entreprise.

L'analyse de Jean MICHEL défend ce point de vue en réalisant ce parallèle :

LES ACTIVITES D'UN CENTRE DE DOCUMENTATION

Identification de la "demande"	Marketing
Identification des "sources"	Matière première
Identification des "fournisseurs"	Approvisionnement
Bibliothèque	Stockage
Analyse du contenu	Transformation de la Matière Première
Bulletin, banque de données	Fabrication
Diffusion	Promotion, Commercialisation
Suivi de l'activité, encadrement	Gestion

UNE MICRO-ENTREPRISE

Même si l'unité de travail est réduite, un centre d'information doit être géré comme une entreprise.

Cette assimilation a été relevée et critiquée par Jean-Michel SALAÛN qui pense quant à lui que :

"La tentation de plaquer la discipline sur nos organisations est d'autant plus grande qu'une vision trop simple de l'économie de l'information conduit parfois à identifier sans précaution l'activité d'un centre de documentation à celle d'une petite entreprise. Cette tendance est particulièrement sensible dans tous les travaux de l'ADBS visant à appliquer les méthodes de l'Analyse de la Valeur ou de la qualité sur les services documentaires. La comparaison n'est valable qu'à la condition d'une grande précision sur les spécificités de l'activité et de la production."¹³

On peut en effet s'interroger sur l'application d'une démarche de type Analyse de la Valeur dans une bibliothèque. Certes, les organisations publiques et culturelles jouissent, à juste titre d'un prestige qui fait que leurs préoccupations paraissent à première vue bien éloignées de celles des "marchands de soupe". Les ambitions d'une bibliothèque touchant au savoir, à la culture et à l'écrit, la sauvegarde des trésors de papier n'a rien à voir avec les billets de banque.

¹³ SALAÛN, Jean-Michel. -Marketing des bibliothèques et des centres de documentation. -Paris : Ed. des Cercles de la Librairie, 1992, p.24

Il paraît donc incongru de vouloir plaquer des préoccupations financières dans les bibliothèques qui ont pour vocation de protéger des oeuvres d'art et d'esprit.

L'objectif d'une bibliothèque n'est certes pas de réaliser des économies ni du profit, mais il est impossible de les considérer comme des institutions purement intellectuelles. Elles impliquent l'ensemble d'une structure matérielle et donc d'un coût et d'une mission à remplir : le service public. Là encore, si la mission semble plus noble à première vue, c'est qu'elle paraît désintéressée, elles ont été conçues pour délivrer un service public égalitaire¹⁴. Vouloir appliquer l'analyse de la valeur dans les bibliothèques peut sembler léser le public. En effet, la réduction des coûts de fonctionnement semble avoir une incidence directe sur le service offert : quantité et qualité des ouvrages, horaires d'ouverture, nombre de personnels disponibles pour guider le public... Mais mener une étude d'analyse de la valeur ne veut pas nécessairement dire réduire le budget de celle-ci mais au contraire améliorer le service offert en l'analysant mieux. C'est là un des points de discordance entre les partisans et les opposants de l'analyse de la valeur dans les bibliothèques. Mais peut-être peut-on dire que l'analyse de la valeur n'est qu'une méthode et qu'on ne peut rendre l'outil responsable de l'usage qui en est fait. Le service du public n'est pas la seule interrogation que pose l'introduction de l'analyse de la valeur dans les bibliothèques.

I.3. LES BIBLIOTHEQUES ET LE TEMPS

Les bibliothèques, contrairement aux centres de documentation, ont une vocation patrimoniale. Si l'objectif d'un centre de documentation est de fournir l'information la plus complète et la plus récente possible dans un domaine précis, le rôle des bibliothèques est différent dans la mesure où certaines ont un rôle de conservation du patrimoine écrit. Il est primordial d'avoir à l'esprit cette mission des bibliothèques qui contribue à leur prestige et à la noblesse de leur tâche. Les bibliothèques s'inscrivent dans une temporalité et les travaux qu'elles accomplissent aujourd'hui seront surtout utiles pour demain.

Pour mieux comprendre ce principe, on pourrait citer par exemple, ce conservateur de la Bibliothèque Nationale de Paris, qui allait, en mai 1968, chercher les tracts que les étudiants distribuaient. Ces papiers, imprimés à la limite de la clandestinité, échappaient bien sûr au dépôt légal. Les documents collectés à ce moment là n'avaient bien sûr aucune valeur.

¹⁴ SALAÜN, Jean-Michel.-Marketing des bibliothèques et des centres de documentation.-Paris : Ed. des Cercles de la Librairie, 1992, p. 25

Aujourd'hui, ce sont des sources inestimables pour les historiens qui y voient un terrain d'étude inépuisable et... unique. La valeur de ce qui est inutile aujourd'hui peut donc s'avérer très grande à l'avenir et les bibliothèques ne doivent pas oublier cette continuité. Les bibliothèques ont pour vocation de préserver le passé de demain qui est le présent et le passé d'aujourd'hui.

L'Analyse de la Valeur, quant à elle, part du principe qu'il existe des fonctions inutiles dans le traitement d'un produit ou dans un processus et que ces dernières impliquent un surcoût qu'il faut éliminer. Ceux-ci sont de deux natures :

- ceux induits par des fonctions non nécessaires et des caractéristiques superflues par rapport aux désirs ou aux besoins des utilisateurs ,
- et ceux induits par une mauvaise solution de conception d'un processus.

Dans le cadre d'une bibliothèque, les premiers peuvent concerner une surqualité, un traitement trop pointu par rapport au besoin réel ou des opérations réalisées en double et les seconds, une rationalisation plus ou moins juste des opérations nécessaires au traitement des ouvrages (successions des phases de traitement, aménagement des locaux, du matériel et du temps, des personnels en fonction des besoins de traitement réel d'un ouvrage).

Si une meilleure rationalisation paraît à peu près profitable à tous et permet d'améliorer les conditions de travail, déterminer des opérations inutiles peut sembler plus hasardeux. En effet, il est très difficile, à première vue, de savoir quelles opérations seront ou ne seront pas utiles à des usagers et à des gestionnaires futurs. On peut, par exemple, penser à l'utilisation de l'ISSN. Dans le cadre d'une bibliothèque qui ne participe à aucune banque de données et qui ne sert pas non plus au prêt inter-bibliothèques, un tel numéro est à première vue tout à fait inutile. Il est possible de gagner du temps lors du traitement en simplifiant le catalogage et en supprimant, par exemple, cette donnée qui occupe de la place dans la mémoire des ordinateurs, ralentit le temps de traitement informatique et mobilise une partie du temps du personnel.

Cette donnée, inutile aujourd'hui si on analyse les fonctions qu'elle doit remplir, peut devenir très précieuse dans un système informatique en mutation. Par exemple, lors du passage du logiciel Mémolog à la version Windows BCDI, cet ISSN le seul moyen de retrouver un périodique pour le prêt. Ce qui paraît futile et superflu aujourd'hui, peut devenir primordial demain, et c'est cette donnée supplémentaire qui est très difficile de prendre en compte dans une démarche d'Analyse de la Valeur qui est un outil de management à un instant donné.

S' il est quasiment impossible de déterminer par avance, ce qui sera utile dans l'avenir, cet argument ne doit pas faire obstacle aux améliorations possibles aujourd'hui. Il n'en demeure pas moins qu'il est périlleux d'oublier la dimension de pérennité d'une bibliothèque qui doit satisfaire non seulement les usagers présents, mais aussi futurs.

Cette composante particulière aux bibliothèques ainsi que d'autres justifient les adaptations nécessaires de la méthode à ce terrain particulier et les différences qui existent, dans la mesure où la comparaison est possible entre une démarche d'Analyse de la Valeur telle qu'elle est décrite dans les manuels et telle qu'elle se déroule dans une Médiathèque comme celle de la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette (Paris).

II. - COMPARAISON ENTRE LE DEROULEMENT THEORIQUE ET UN EXEMPLE PRATIQUE : LA MEDIATHEQUE DE LA CITE DES SCIENCES DE LA VILLETTE

Pour utiliser l'Analyse de la Valeur dans les bibliothèques, il est non seulement nécessaire de connaître la méthodologie globale de la démarche, mais aussi les particularités des bibliothèques. Afin de mieux apprécier celles-ci dans la mesure où elles existent, il faudrait comparer le déroulement d'une Analyse de la Valeur dans un milieu industriel et dans une bibliothèque. La description de la première étude a été répétée et commentée au travers des ouvrages traitant de ce sujet. C'est sur la base de ces derniers que s'appuiera cette comparaison qui nécessite quelques précautions. La deuxième partie sera basée sur l'exemple de la Médiathèque de la Villette, exemple qui ne prétend ni avoir de valeur canonique ni être représentatif et ni transposable à l'ensemble des bibliothèques. Il sera toujours très difficile de discerner ce qui est propre à cette Médiathèque de ce qui peut être applicable à d'autres démarches. C'est ce que nous étudierons par la suite avant de voir ce qui n'est pas dit par les spécialistes de l'Analyse de la Valeur et que l'on peut observer à partir d'une démarche d'Analyse de la Valeur dans une bibliothèque.

II.1.- LE DEROULEMENT D'UNE ETUDE D'ANALYSE DE LA VALEUR DANS LA LITTERATURE

La manière dont doit se dérouler une étude d'Analyse de la Valeur a été décrite à de nombreuses reprises par des auteurs et a même fait l'objet d'un ouvrage entier ("Comment mener une étude d'Analyse de la Valeur" par B.ADAM). Tous les auteurs accordent une place primordiale au vocabulaire et à la définition des termes qui sont nécessaires à la description de l'analyse de la valeur extraites de la norme AFNOR X 50-150 : Analyse de la Valeur, Vocabulaire¹⁵.

Sept grands termes sont définis partout par les auteurs. Il semble utile de redonner brièvement ces définitions.

L'Analyse de la Valeur : il s'agit d'une méthode de compétitivité organisée et créative, visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire.

Le produit est ce qui est fourni à un utilisateur pour répondre à son besoin.

Le besoin est la nécessité ou le désir éprouvé par l'utilisateur.

La fonction est l'action d'un produit ou de l'un de ses constituants exprimée exclusivement en terme de finalité.

Le coût est la charge ou la dépense supportée par un intervenant économique par suite de la production ou de l'utilisation d'un produit ou de l'ensemble des deux.

La valeur est le jugement porté sur le produit sur la base des attentes et des motivations de l'utilisateur, exprimé par une grandeur qui croit lorsque, toute chose égale par ailleurs, la satisfaction du besoin de l'utilisateur augmente et/ou que la dépense afférente au produit diminue.

$$\text{Valeur} = \frac{\text{fonction (s)}}{\text{coût (s)}} = \frac{\text{qualité}}{\text{coût(s)}}$$

La contrainte est la limitation à la liberté du concepteur /réalisateur du produit.

¹⁵ Analyse De La Valeur: Vocabulaire.- AFNOR, norme X 50-150.

Les différentes phrases sont également décrites avec beaucoup de précisions par les auteurs. C. PETITDEMANGE¹⁶ par exemple, récapitule les sept phrases qu'il distingue avec les différents responsables dans un tableau.

G. DELAFOLIE analyse les exemples plus en profondeur en consacrant un développement à chacune des phrases.¹⁷

n°	Phases	Décideur	Animateur	Groupe de travail	Services opérationnels
1	Orientation de l'action	0	*		
2	Recherche de l'information		0	*	*
3	1 Analyse fonctionnelle		0	0	*
	2 Analyse des coûts		*	*	0
	3 Validation des besoins et des objectifs		0	0	*
4	Recherche d'idées et de voies de solutions		0	0	*
5	Etude et évaluation des solutions		*	*	0
6	1 Bilan prévisionnel		0	*	0
	2 Présentation des solutions retenues		0	0	
	3 Décision	0	*		
7	1 Réalisation de la ou des solutions choisies		*		0
	2 Suivi ou coordination		*		0
	3 Bilan définitif		0		*

0 : Responsabilité

* : Participation

II.1.1. Orientation de l'action A (phrase 1)

Elle s'accomplit entre le décideur et l'animateur et précise le cadre général , les limites et les orientations de l'action (coûts à atteindre, délais,...)

¹⁶ PETITDEMANGE, Claude.- La maîtrise de la valeur : La gestion de projet et l'ingénierie simultanée. - AFNOR, 1991.-p.57

¹⁷ DELAFOLIE, Gérard,- Analyse De La Valeur.- Hachette, 1991

II.1.2. La recherche de l'information

L'animateur doit constituer un dossier facilement exploitable, composé d'informations externes et internes (situation du produit, produit mis sur le marché, situation du produit dans l'entreprise ou produit à remettre en cause).

II.1.3. Analyse fonctionnelle

Elle comprend une analyse des coûts. Le besoin doit être exprimé en terme de fonctions afin d'éliminer les fonctions inutiles et de traduire les fonctions utiles en terme de finalités. Cette étape permet de rédiger le Cahier des Charges Fonctionnel qui, d'après la norme X50-151 est un document par lequel le demandeur exprime son besoin (ou celui qu'il est chargé de traduire en termes de fonctions des services et de contraintes. Pour chacune d'elles, sont définis des critères d'appréciation et leur niveau. Chacun de ces niveaux doit être assorti d'une flexibilité¹⁸.

Les fonctions de services sont donc classées en fonction d'usage et fonctions d'estime, en fonctions principales et fonctions contraintes. Elles sont hiérarchisées, ordonnées. On définit un niveau d'appréciation pour chacune d'elles et la flexibilité de ce niveau. On peut, pour cela, utiliser trois méthodes.

On peut, premièrement, réaliser une analyse fonctionnelle selon la méthode intuitive : on recherche intuitivement le besoin et les fonctions de services, on enrichit ses recherches ensuite par des analyses complémentaires (séquences, mouvement, environnement, règlement, normes, analyse d'un produit "type") et on classe ensuite les fonctions.

Si on part d'un produit existant, on traduira les fonctions en établissant un diagramme qui décompose une à une les actions que remplit le produit en sous-actions jusqu'à obtenir une action élémentaire. Pour cela, on utilise un diagramme proche de celui du FAST (Function Analysis System Technique) qui pose des questions telles que "Dans quel but ?" (DQB ?), "Quand ?" (Q ?), "Comment" (C ?). Ces diagrammes permettent d'analyser des systèmes, des processus ou des objets.

Enfin, on pourra réaliser une analyse fonctionnelle selon la méthode d'inventaire systématique du milieu extérieur. On recherche tout d'abord le besoin fondamental en se posant trois questions : "à qui le système rend-il service ?", "Sur quoi agit-il?", "Dans quel but existe-t-il?". Puis on passe à l'étape de recherche des milieux extérieurs : on représente le

¹⁸ DELAFOLIE, Gérard. - Analyse De La Valeur. - Hachette, 1991. - p31.

produit en situation avec les éléments nécessaires à cette situation, schématisée par des cercles. Les fonctions principales (qui sont le but du produit) sont schématisées par une relation entre au moins deux éléments du milieu extérieur et le produit, alors que les fonctions contraintes (qui sont les actions/réactions du produit sur l'environnement) sont représentées par une relation entre le produit et le milieu. Chacune des fonctions est ensuite validée en posant trois questions : "Pourquoi ?" (Origine, Cause), "Pourquoi ? (Finalité, But), "Qu'est-ce qui pourrait faire disparaître ou évoluer cette fonction ?". Puis les fonctions seront classées en établissant des critères de valeur et en les quantifiant. Cette étape réalisée, on pourra passer à la recherche des solutions.

II.1.4. Recherche de solutions

Il s'agit, pour l'animateur et le groupe de travail, de rechercher le plus de solutions possibles pour chacune des fonctions de service afin de ne pas limiter, a priori, les choix. Pour cela, les animateurs utilisent des méthodes rationnelles et non rationnelles.

Parmi les techniques rationnelles, on distingue la recherche de brevets et la documentation qui permettent de déterminer des axes de recherche mais pas de trouver la solution toute faite car partir dans cette optique serait brider la créativité du groupe.

Les matrices de découverte consistent à établir un tableau à double entrées où figurent deux des paramètres du problème posé. Le groupe essaye alors de trouver des solutions là où les deux paramètres n'ont pas encore été croisés : on peut le faire avec des paramètres tels que matériaux / modes d'usinage, par exemple.

La méthode morphologique consiste à décomposer l'objet puis à énumérer toutes les façons de fabriquer chaque composant, et ensuite à analyser les combinaisons possibles. Par exemple, pour un sous-verre, les éléments sont :

1. le verre (1.a verre, 1.b plastique...)
2. le support (2.a bois, 2.b carton, 2.c plastique...)
3. les clips (3.a métal, 3.b plastique...)
4. puis on recherche les combinaisons possibles (1.a, 2.a, 3.a), (1.a, 2.a, 3b)...

L'une des plus faciles à mettre en oeuvre est la méthode des check lists. On regroupe des questions selon des critères techniques et le groupe d'Analyse de la Valeur répond à chacune des questions. L'animateur procède en faisant répondre le groupe à un questionnaire spécifique pour chacun des critères définis. Il pourrait les interroger sur les fonctions, matières, dimensions, rebuts, tolérances, méthodes de fabrication...

La méthode de l'arbre de décision consiste à trouver au moins une solution à chaque fonction. On trace un arbre à partir des fonctions d'usage et l'on répertorie les principes et produits connus. On choisit ensuite (et seulement ensuite !), le(s) principe(s) et les produits existants qui sont les mieux adaptés au besoin. On détermine les contraintes imposées par le(s) principe(s) retenu(s) et on recherche les solutions nouvelles pour ce principe.

La méthode APTE réalise la combinaison de deux analyses : l'analyse fonctionnelle et l'analyse morphologique. On procède à une recherche de fonction de principe (on détermine les principes connus par rapport au produit étudié), des fonctions élémentaires qui découlent de ces fonctions de principe et enfin, les fonctions de conception (c'est-à-dire les solutions techniques), avant de valider les fonctions élémentaires.

La recherche des solutions peut donc passer par une série de méthodes qui, toutes, questionnent l'objet, mais il existe également des méthodes qui questionnent l'esprit : les techniques non rationnelles.

Les techniques non rationnelles, par contre, ne font pas appel à un mode de raisonnement scientifique mais plutôt à l'imagination et à la créativité (non pas que la Science soit dépourvue d'imagination et de créativité). L'une des méthodes les plus célèbres utilisée dans la recherche de solutions est le "brainstorming" (ou "remue-méninges"). Un brainstorming se déroule selon deux phases : une première phase de production où le groupe s'exprime librement sur une question posée en essayant de ne pas brider son imagination. On remarque que le groupe est souvent plus productif en début de séance. Le brainstorming suppose le respect d'un certain nombre de règles comme de faire appel à l'imagination la plus débridée, de rechercher le plus grand nombre d'idées sans aucune critique et de les associer, combiner et détourner les idées le plus possible sans jamais critiquer celles qui sont émises. Toutes les suggestions doivent être notées par l'animateur. Lorsque les idées émises s'épuisent,

l'animateur peut alors relancer le débat en réénonçant les idées déjà proposées et en interrogeant le groupe sur le sujet afin de faire jaillir d'autres idées. Suit alors une première phase d'évaluation (qui n'a aucun point commun avec la phase suivante) où le groupe élimine les solutions qui, à priori, sont irréalisables parmi toutes celles qui ont été émises et dont le nombre peut être très important.

Le brainstorming a inspiré un certain nombre d'autres principes. On peut par exemple décider de modifier un objet technique en l'inversant, le diminuant ou l'agrandissant... Le "brainwriting" où chaque membre du groupe note sa première idée sur une feuille qu'il passe à son voisin et ainsi de suite, jusqu'à ce que la feuille ait "récolté" toutes les idées en ayant fait plusieurs tours de table (cette méthode facilite la créativité car les idées surgissent soit par adhésion, soit par réaction à une autre idée).

Une autre solution est la carte mentale où le groupe associe une première série de mots au problème posé, puis une deuxième série sur les mots associés et ainsi de suite.

On peut également utiliser la technique de la bi-association où le groupe s'interroge sur les outils à utiliser pour répondre au problème, et où il peut, par exemple, puiser son inspiration dans un document totalement étranger au problème posé.

Le deuxième grand type de recherche de solutions non rationnelles est l'analogie. Le but est de dégager des ressemblances, des relations en oubliant le produit étudié pour aller vers un concept de plus en plus général.

Il existe plusieurs types d'analogies :

- l'analogie directe qui transpose un objet connu dans un domaine étranger,
- l'analogie spontanée qui associe un mot à un autre sans règle précise,
- l'analogie naturelle qui transpose un système existant dans la nature sur le problème étudié.

On pourra plus rarement utiliser la pensée onirique ou personnelle qui pousse à s'identifier totalement au problème.

Lorsqu'une ou deux analogies auront été retenues, le groupe l'analysera et transposera ses déductions au problème initialement posé.

Les techniques non rationnelles comportent toutes deux phases : une première phase très ouverte suivie par une seconde phase de tri des solutions. Mais cette deuxième phase n'a pas de point commun avec l'étape suivante qu'est l'évaluation des solutions.

II.1.5. L'évaluation des solutions

Les solutions proposées à ce stade ne doivent plus être de simples pistes de recherche mais de véritables solutions. Une première sélection est opérée par le groupe de travail, et une seconde par les services spécialisés. Les critères d'élimination d'une solution sont soit des critères techniques, soit économiques, soit particuliers au produits (mode, rapport à la concurrence, ou ne correspondant pas aux contraintes liées aux objectifs fixés : délai, normes, qualité,...).

Il est alors particulièrement difficile d'évaluer des solutions nouvelles car il n'y a pas d'exemple existant. Le groupe évalue alors le niveau technologique et les quantités de production mais prend aussi en compte l'image de marque du produit.

L'évaluation peut se faire par notation, soit à l'aide d'une grille où chaque fonction est affectée d'un coefficient de pondération et où chaque solution est évaluée sur chacun des critères. On obtient donc une note en additionnant les résultats obtenus pour chacune des fonctions multiplié leur coefficient. Il est possible d'effectuer une moyenne arithmétique ou une moyenne médiane (en supprimant la note la plus faible et la note la plus forte).

Le groupe peut également utiliser la méthode DELPHY où chaque membre du groupe note chaque solution proposée sur une fiche qu'il va faire circuler plusieurs fois jusqu'à l'obtention de l'unanimité.

II.1.6. Bilan prévisionnel et décision

L'animateur présente au décideur le(s) solution(s) proposée(s) par le groupe de travail. Le résultat de ce travail se traduira par une proposition répondant par sa cohérence et sa pertinence aux critères préalablement définis.

Il peut être exposé en utilisant la méthode O'MEARA.

Notons que le rôle du groupe s'arrête à cette phase décisionnelle.

II.1.7. Réalisation de la solution

La mise en oeuvre des résultats est du domaine des services. La Direction doit donner son aval et diriger le personnel dans la phase d'application de la solution retenue.

L'animateur pourra établir un bilan définitif en étudiant les quantités vendues, les coûts et marges générés par la nouvelle solution ainsi que l'impact sur l'image de marque du produit. Il pourra également prendre en compte l'influence sur le personnel et la motivation de ce dernier pour la conduite d'une nouvelle démarche de l'Analyse de la Valeur. Il pourra donc démontrer aux décideurs que la nouvelle solution est plus rentable. Cette dernière démonstration n'a pas cours dans les bibliothèques et il convient donc à présent d'étudier le déroulement d'une Analyse la Valeur dans une bibliothèque pour juger des différences.

II.2.- DEROULEMENT D'UNE ACTION DANS UNE MEDIATHEQUE : LA CITE DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE DE LA VILLETTE (PARIS)

La Médiathèque a entrepris de mener une action d'Analyse de la Valeur en 1993. Le but de cette démarche était de "se doter d'indicateurs ou d'outils méthodologiques aidant le personnel à progresser vers une plus grande efficacité dans les tâches quotidiennes et vers une plus grande satisfaction de la clientèle visée"¹⁹.

La démarche s'est déroulée en deux temps.

Dans un premier temps, deux groupes ont été constitués. Leurs thèmes de travail étaient respectivement :

- le circuit du livre
- la gestion du temps.

Dans un second temps, deux autres groupes ont été mis en place et leurs sujets de réflexion portaient sur :

- le temps de la décision
- outils de communication internes.

¹⁹ SUTTER, Eric -Proposition d'intervention auprès des services de la médiathèque -
(Ecoute et synthèse).- p.1

Le travail de ces quatre groupes sera analysé l'un après l'autre mais on s'attachera plus particulièrement au circuit du livre qui aborde une dimension particulièrement spécifique aux bibliothèques.

II.2.1. Le circuit du livre

Il s'agissait d'observer toutes les étapes qui conduisent un ouvrage sur les rayonnages, depuis sa sélection jusqu'à sa mise à disposition. La première réunion a tout d'abord été une présentation de la méthodologie, première étape indispensable pour que le groupe connaisse la marche à suivre et la respecte.

Il y eut ensuite un inventaire des sources d'informations disponibles (phase 2) puis l'énoncé des difficultés, insatisfactions et contraintes externes.

La recherche de l'information met en évidence un certain nombre de documents déjà connus sur le traitement du livre et quelques chiffres à rechercher (type d'emprunteur par secteur, taux d'emprunt par section,...). La collecte et la compilation de ces documents a donné lieu à un bilan informationnel qui fait le point sur les différents écrits relatifs au circuit du livre, aux orientations et aux usages. Les difficultés de la phase d'acquisition de la médiathèque sont exprimées de manière subjective mais il faut essayer de les traiter le plus objectivement possible. Les insatisfactions sont relatives

- à des réductions budgétaires pour les acquisitions (ayant bien sûr des conséquences au quotidien),
- à une contrainte de gestion de la Cité des Sciences qui impliquent des retards de paiement des fournisseurs,
- à un système informatique très lourd (GEAC),
- à la nécessité de passer par des fournisseurs pas toujours très performants dans les délais,
- à une politique d'acquisition floue,
- et à un manque de temps pour développer une réflexion sur les acquisitions

Un des grands problèmes rencontrés au quotidien est de justifier l'indisponibilité des documents auquel s'ajoute le manque de mise à jour des collections car le désherbage n'est pas systématique. Enfin, il est à signaler que les lieux ne sont accueillants ni pour les familles ni pour les personnels dont les instruments de travail n'ont pas été disposés aux endroits les plus judicieux.

Les critiques précédemment faites peuvent être le fait de la Médiathèque elle-même, de la Cité des Sciences, de l'industrie du livre ou des utilisateurs.

L'analyse du circuit du livre est basée sur la décomposition du processus en opérations élémentaires. Les différents "produits" passent par des étapes successives pour arriver à un état final.

Ces états sont de deux types :

- les états stables qui se retrouvent à la fin du processus et qui ont donc apporté une valeur ajoutée au "produit" livre, on parle alors de fonction de service de procédé,
- les états fugaces qui ne se retrouvent pas à l'état final et n'apportent donc rien, on doit donc chercher à les éliminer, on parle alors de fonction technique de procédé.

Le circuit est décomposé en plusieurs phases, une phase commande et une phase réception qui sont communes à tous les services. Les phases de cotation, de traitement physique et bibliographiques sont ensuite propres à chaque service . En effet, la Médiathèque est organisée par thèmes :

- un secteur Médecine-Santé avec son organisation interne propre,
- un secteur Technique
- un secteur Mathématique
- etc.

Chaque secteur a organisé son propre mode de circuit du document en fonction de ses besoins internes . C'est ainsi que chacun a développé une culture propre à son organisation et généré une multiplicité de processus. On peut dire qu'il s'est développé une culture locale prépondérante au dépens de la culture globale. Les expériences et les pratiques réussies en un lieu deviennent suspectes en un autre. Le partage des expériences et la transmission des savoir-faire est encore en discussion. Il existe cependant un certain nombre de questions communes restées en suspens, relatives à la récupération des notices BN, au traitement des livres en urgence ou qui comportent une difficulté particulière tant au niveau du catalogage que de l'indexation.

La phase de reliure est perçue par le groupe comme l'une des plus longues et les travaux extérieurs de reliure ont été limités pour cause de restriction budgétaire.

La phase de rangement peut être la cause d'une perte de temps inexplicite de l'ordre d'une journée.

La phase de prêt est perçue comme la finalité du processus et comme celle de la Médiathèque (ce qui peut être discutable ce qui sera traité dans le chapitre 3).

La phase de catalogage ne pose pas de problème particulier et la cellule catalogage remplit son rôle de manière satisfaisante. Quelques interrogations subsistent quant la récupération des notices BN et à l'élaboration des notices allégées.

A l'issue de la cinquième réunion une série de propositions temporaires ont été élaborées et acceptées par le groupe. Il a été également question des indicateurs (cf. chapitre 4). Le groupe a rédigé un rapport comportant sept propositions. Parmi les améliorations les plus importantes, on peut souligner la volonté de mise en place d'un circuit du document en urgence dans le secteur Médecine-Santé .

II.2.2. La gestion du temps

L'une des difficultés évoquée par les médiathécaires, était la gestion et le morcellement du temps. Celui-ci était plus subi que géré. Les travaux à effectuer en interne sont sans cesse interrompus par des réunions, et par des temps de service public. Ces derniers sont vécus paradoxalement comme une finalité et en même temps, comme une perturbation.

Les propositions qui ont été faites à l'issue de ce groupe de travail sont :

- la limitation du nombre de réunions comportant les mêmes personnes en essayant de regrouper les réunions différentes,
- la mise en place de plannings prévisionnels.

Il a été très difficile d'obtenir d'autres informations sur le travail de ce groupe.

II.2.3. Outils d'information et de communication

A nouveau, la première phase a été une présentation de la méthode, une délimitation du champ d'étude et des règles à respecter.

La phase de recherche d'informations a pris en compte les rapports des groupes précédents d'Analyse de la Valeur. Les principaux dysfonctionnements relèvent du questionnement émetteur-récepteur. L'émetteur n'est pas assuré de la bonne réception de son message, il n'a pas de règle pour produire un document ni de liste de destinataires à sa disposition. En conséquence, les récepteurs sont submergés de documents dont ils ne perçoivent pas toujours l'utilité ou l'inutilité. Parallèlement, ils ne reçoivent pas certains documents utiles qui leur sont nécessaires.

Parmi tous ces documents, déterminer l'essentiel, aller le chercher, l'exploiter et le classer devient alors difficile.

Les propositions du groupe de travail ont été communiquées dans un rapport de synthèse accompagné de sept fiches méthodologiques relatives

- au plan d'action,
- aux manuels,
- au briefing,
- aux outils de planification,
- aux indicateurs,
- aux tableaux de bord,
- au rapport d'activité,
- au document générique d'orientation.

Le groupe a plus particulièrement travaillé à l'amélioration du tableau de bord, des indicateurs et du rapport d'activité.

A l'issue des sessions de travail du groupe, sept fiches de propositions d'améliorations ont été établies.

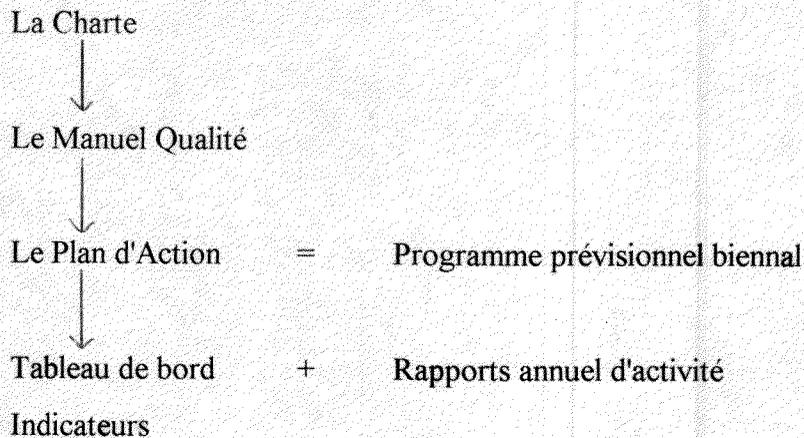
L'une d'entre elles porte sur les indicateurs.

On suggère de nommer un responsable de la mise en place et du suivi des indicateurs pour en faciliter l'utilisation quotidienne.

Il est également demandé à la Direction de déterminer les secteurs qui doivent en priorité mettre en place ces indicateurs.

Une série d'indicateurs a été établie en utilisant la méthode du "brainstorming".

Le groupe a également travaillé sur un plan d'actions qui est un des outils de pilotage de la Médiathèque²⁰.



Pour le plan d'action, le groupe a élaboré un Cahier des Charges Fonctionnel où il définit les principales fonctions de service et les fonctions contraintes.

Principales fonctions de service :

- définir les grands axes de travail avec une hiérarchisation des objectifs,
- traduire les objectifs en actions mesurables (résultats attendus) et planifiées,
- fournir au personnel de la Médiathèque une vision globale ordonnée des actions décidées pour les deux ans à venir,
- mettre en évidence les interdépendances entre les actions planifiées (internes ou externes à la Médiathèque).

Principales fonctions contraintes :

- être en cohérence avec la Charte,
- préciser pour chaque action : les acteurs, les responsabilités, les moyens, les échéances, les modalités d'évaluation,
- être coordonné avec les moyens globaux attribués à la Médiathèque,
- être "pédagogique" (= outil de travail) : titre aux fiches, schémas de synthèse...

Le groupe a également travaillé sur les "manuels" c'est-à-dire sur des recueils de procédures. Pour cela, il a tout d'abord mis en évidence un certain nombre de dysfonctionnements (relatifs

²⁰ Compte-rendu no3 du groupe de travail "Outils d'information et de communication".-p.3

aux mises à jour, à la multiplication des manuels). A partir de cet inventaire, il a suggéré de créer des manuels simples mais utiles, de mettre en place des règles et de les respecter.

Le groupe a encore rédigé trois guides méthodologiques relatifs

- à la codification et à la conception des documents internes,
- à la conception et la gestion des manuels,
- aux indicateurs.

II.2.4. Le temps de la décision

Ce fut là l'une des démarches les plus difficiles à mettre en place car si tout est information, tout est également décision.

La première étape a été, comme pour les autres groupes, de définir la méthode et les règles à respecter.

Il y eut ensuite un bilan documentaire relatif au processus décisionnel que l'on peut assimiler à la phase "recherche d'informations". On a également déterminé les composantes du processus et son domaine d'action. Un inventaire des dysfonctionnements connus a aussi été dressé : ils portent sur la préparation, l'évaluation à priori, la prise de décision, la diffusion, le suivi de l'exécution et l'évaluation a posteriori. Les axes de correction proposés concernent l'institution des contraintes externes, les "décideurs", le mode et les objets de la décision.

La détermination des grandes contraintes peut s'apparenter à celle d'une Analyse de la Valeur classique, les contraintes imposées par la Cité, celle de l'environnement, celles dues aux décisions précédentes, à la culture de la "Médiathèque", au budget.

Après audition des différents intervenants dans un processus décisionnel, il a été fait un inventaire des voies de solutions. Ce dernier a été établi par brainstorming puis sélection des différentes propositions. Celles-ci peuvent être regroupées selon cinq thèmes :

- l'amélioration de l'instruction de la décision,
- la prise de décision elle-même,
- l'officialisation et la tracabilité,
- la socialisation,
- le suivi et l'évaluation à posteriori.

II.3.- UNE METHODE GLOBALE PLUS QU'UNE SUCCESSION PARTICULIERE

Lorsque l'on compare la description d'une étude classique et ce qui s'est passé à La Villette, on peut constater un certain nombre de convergences, de divergences et de questions laissées en suspens.

On peut tout d'abord remarquer que les différentes phases de déroulement sont globalement les mêmes.

- 1- Présentation de la méthode et définition du champ d'étude,
- 2- Recherche de l'information : collecte des documents, des études déjà réalisées,
- 3- Inventaire des dysfonctionnements et des contraintes,
- 4- Analyse du processus, énoncé des problèmes et questions,
- 5- Recherche de voies de solutions (méthodes non rationnelles),
- 6- Choix dans ces solutions en fonction des contraintes précédemment énoncées. Rédaction du rapport.
- 7- Approbation par la rédaction et la mise en place des solutions.

De la sorte, on conçoit l'Analyse de la Valeur comme une méthode globale qui pose d'abord les problèmes en énonçant les besoins, les contraintes et les fonctions utiles et qui ensuite propose de rechercher des solutions en utilisant toute la créativité dont est capable un groupe avant de choisir enfin les meilleures solutions. Envisagée sous cet angle, l'Analyse de la Valeur peut tout à fait être appliquée aux bibliothèques comme elle l'a été dans d'autres secteurs tertiaires.

La notion de "service" au sens de secteur tertiaire peut donc être résolue par cette généralisation de la méthode qui rationalise des processus immatériels comme des objets techniques.

Cependant, il existe également des différences dans la manière dont est menée une action de type analyse de la valeur dans le secteur privé et dans une bibliothèque. Celles-ci sont tout d'abord relatives à la notion de coût.

Dans les ouvrages traitant de l'analyse de la valeur et de la description de la méthodologie, la part consacrée à ce calcul est importante et dans une bibliothèque, cette notion n'a pas lieu d'être. On peut certes réduire un délai, augmenter le nombre de notices ou

d'ouvrages traités mais difficilement en calculer le coût. Jean MICHEL, lui-même, le reconnaît, lorsqu'il écrit que "le chiffrage économique de ces diverses activités relatives à l'information au sein d'une société ou d'une administration est certainement très difficile à évaluer"²¹.

Par ailleurs, on peut se poser la question de l'utilité d'un tel calcul dans une bibliothèque.

Il existe aussi une certaine difficulté à établir un cahier des charges fonctionnel ainsi que la liste des fonctions. On peut ainsi voir que la décomposition de la chaîne de traitement du livre est très différente d'un service à l'autre et, que les points communs pour rationaliser ce circuit ont été difficiles à trouver.

Par exemple, l'analyse des étapes de réception et de cotation dans les différents services montre des différences certaines²².

RECEPTION

	HVS	TTA	MEIJ	BBA	UGO	MHS
Faite par le correspondant seul					X	X
Réception tournante	X	X	X	X		
Réception + cotation faite de pair	X					
Réception + cotation + choix de reliure		X				
Réception seule			X	X	X	X
Réception hebdomadaire	X	X	X	X	X	X

TRAITEMENT

	HVS	TTA	MEIJ	BBA	UGO	MHS
La cotation + choix de reliure se font à réception	X	X				
La cotation fait l'objet d'une étape différenciée de la réception			X			
- vue par les personnes qui suivent les secteurs						
- vue lors du catalogage					X	
- vue en réunion indexation				X		

²¹ MICHEL, Jean.- Valeur et compétitivité de l'information documentaire.-p.18

²² Le circuit du livre : organisation des services.- Evaluation du circuit du livre auprès des correspondants.-oct.91.-p2

D'après le tableau ci-dessus, le livre suit différentes étapes dans un ordre défini, avec des intervenants précis. Il est donc très délicat de mettre au point des procédures communes et efficaces. La différenciation des procédures selon les services n'est pas en soi une mauvaise chose si l'on considère qu'elle est justifiée par les différences de pratiques éditoriales dans les secteurs spécialisés (la production éditoriale en Médecine n'a pas le même rythme ni les mêmes circuits qu'en Astronomie par exemple). Le circuit du livre est suffisamment complexe à la Médiathèque pour qu'il devienne impossible de le rationaliser en un ensemble de procédures successives comme cela est possible dans une bibliothèque.

Une autre distinction concerne la nature des sujets étudiés car, par essence, ce qui est information est en voie d'achèvement. Ainsi, si l'on conçoit l'information comme concept et donc comme substance immatérielle donc non appropriable, l'application de la méthodologie de l'Analyse de la Valeur pose certains problèmes. Mais cette Analyse de la Valeur n'a pas la prétention de soumettre l'information comme concept à sa critique. C'est pourquoi dans les sujets étudiés à la Cité des Sciences de La Villette, on trouve, certes les concepts, quasi philosophiques d'information, de communication, de temps et de décision. Mais est-ce bien là les sujets qu'étudiait l'Analyse de la Valeur ? A y regarder de plus près, on peut constater que ce n'était pas le concept qui pose problème mais ses conséquences ou ses matérialisations au quotidien. L'Analyse de la Valeur n'a pas la prétention à rendre le temps, l'information ou la décision plus efficaces, ce qui est un non-sens mais à ce que la vie matérielle des personnes qui ont à utiliser ces concepts soit facilitée : il ne s'agit pas d'arrêter ou d'allonger le temps, mais de maîtriser des horaires de travail, l'objet n'est pas le monde de l'information, mais des livres mieux choisis et plus vite mis à disposition sur les rayonnages. Il ne s'agit pas de l'Homme seul face aux décisions d'une Administration totalitaire, mais du suivi et de la compréhension des ordres émanants de la Direction. L'application de la méthode à ces objets, mêmes relatifs à des concepts plus généraux, ne pose donc pas de problème particulier.

A l'inverse, une forme de culture des bibliothèques doit être prise en compte mais cela n'a pas été décrit par les spécialistes. Une démarche d'Analyse de la Valeur se déroule selon un certain rythme ou dans une certaine durée. Ainsi, la décision d'entreprendre une démarche, la succession des réunions, la mise en place des solutions et le bilan post mortem suivent, dans les entreprises, un certain rythme. Celui-ci est dicté par la loi du marché, c'est-à-dire, la nécessité de lancer de nouveaux produits, de réactualiser les anciens, de répondre aux innovations de la concurrence et surtout de... faire du profit. Dans les bibliothèques on ne

trouve rien de tel, aussi l'application des propositions est-elle plus lente et se poursuit à son propre rythme. La décision de changer telle ou telle procédure dans le circuit du livre modifie le travail de plus de quatre-vingt personnes à la médiathèque, et il ne faut donc pas se tromper! Il existe un temps supplémentaire de maturation ou de réflexion avant l'application de certaines décisions : les bibliothèques ont une force d'inertie plus grande que les entreprises et un temps de réaction plus long. Mais ce temps de décantation supplémentaire leur permet sans doute de mieux préparer les changements à opérer et ne pas agir dans la précipitation.

L'Analyse de la Valeur permet de dégager les grandes lignes de ces changements mais elle permet également de mettre en évidence les perceptions que chacun peut avoir dans "sa" médiathèque.

III. - LA MEDIATHEQUE : ENTRE LE PRINCIPE DE DESIR ET LE PRINCIPE DE REALITE

L'Analyse de la Valeur a pour but de mieux cerner les besoins des usagers et de mieux y répondre. Mais il convient de voir de quelle façon ces besoins sont pris en compte dans le déroulement de la démarche. De plus, elle a également un rôle à jouer dans l'amélioration du Service Public, comme dans celui du service au public. Elle doit aussi aider la Médiathèque à remplir sa mission dans la mesure où les deux logiques convergent. Enfin, il convient de voir comment l'Analyse de la Valeur a été perçue par les personnels et ce qu'elle a pu apporter dans leurs tâches quotidiennes.

III.1. - Des murs de livres aux tables de la déception...

L'Analyse de la Valeur doit avoir pour but de mieux servir le public en connaissant mieux ses besoins réels et en essayant de mieux les satisfaire. Mais il peut y avoir contradiction entre satisfaction de la clientèle et meilleur service à la Médiathèque et les deux objets peuvent être contradictoires.

Pour comprendre l'exemple qui va illustrer cette tension, il convient de rappeler quelques exemples du contexte. La Médiathèque de La Villette offre un lieu agréable avec des collections très riches, régulièrement mises à jour, et où il existe un service de prêt, contrairement à des médiathèques également réputées comme celle de la BPI du Centre Beaubourg. Par ailleurs, la Médiathèque offre des horaires très larges, jusqu'à 20h le soir ainsi qu'une large ouverture le samedi et le dimanche.

Parallèlement à ce pôle d'attraction, il existe dans la région parisienne un nombre d'étudiants très important. Celui-ci ne cesse de croître et on imagine facilement que des universités qui n'ont pas les moyens financiers d'offrir des salles décentes avec des TD en nombre suffisant, n'ont pas non plus les moyens d'adapter leurs bibliothèques universitaires à l'explosion démographique estudiantine. D'un côté donc, une offre de service prestigieuse pour la médiathèque, et de l'autre, une forte demande insatisfaite ce qui n'est pourtant pas la "cible" de la Médiathèque.

Comment s'étonner que ces deux univers ne se soient pas fatalement rencontrés ? Le nombre d'étudiants qui fréquentent la Médiathèque est donc suffisamment élevé pour que les responsables s'en inquiètent car ils détournent la Médiathèque de son rôle premier.

Par ailleurs, on sait grâce aux nombreuses études de public qui ont été faites dans les bibliothèques, qu'un type de public en chasse un autre. Ainsi, si les étudiants reprochent aux familles d'être trop bruyantes et de ne pas respecter l'ambiance de travail, les familles qui viennent à la Médiathèque et qui ne trouvent pas de place pour s'asseoir, ne sont guère incitées à rester, à s'installer et à profiter des collections.

Mais la forte présence d'étudiants a bien d'autres incidences dans la vie de la Médiathèque qui ont été évoquées au cours de séances du groupe d'analyse de la valeur travaillant sur le circuit du document. En principe, les ouvrages sont commandés en deux exemplaires, un exemplaire devant rester en consultation et le second étant utilisé pour le prêt. La réduction des budgets a diminué ce nombre d'ouvrages mis à disposition, mais la demande reste la même. Les médiathécaires chargé(e)s du prêt sont donc constamment soumis(es) à une forte demande pour "forcer" le système informatique qui refuse de laisser sortir un livre réservé à la consultation. Même si le nombre d'ouvrages dont le prêt est forcé est relativement faible (de l'ordre de trois pourcent), cette demande est vécue comme un élément très fort par les personnels. On peut attribuer ce sentiment au fait que ce sont eux qui font face au public et qui doivent refuser le prêt (ce qui n'a rien de facile car il faut faire respecter les règles). De plus, chaque ouvrage dont le prêt est "forcé" doit faire l'objet d'une demande d'autorisation auprès des chefs de service, ce qui prend beaucoup de temps. Mais surtout de telles procédures sèment la confusion dans l'esprit des lecteurs et des médiathécaires car la règle ne cesse de souffrir des exceptions.

Mais le problème est plus complexe, car il pose la question de l'orientation générale de la Médiathèque. Soit cette dernière cède à la pression étudiante et se transforme peu à peu en bibliothèque universitaire dont les collections seront en totalité empruntées, soit elle cherche à ralentir le flot, refuse certains étudiants. Elle court alors un péril financier car la Médiathèque en qualité d'EPIC, (Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial), doit s'autofinancer en partie. Aussi, si la consultation est libre et gratuite, le prêt est payant sous forme d'abonnement à l'année (250 F). Environ 60 % des abonnements sont pris par des étudiants, qui demandent une qualité de service qui justifie le tarif demandé. La question de

savoir alors si la médiathèque doit être une bibliothèque avec des "murs de livres" que séparent des tables de travail, ou un espace d'animation et de mise en mouvement des collections.

C'est dans l'expression des "murs de livres" que le groupe a trouvé la solution au problème posé. Les "murs de livres" renvoient à une image de la bibliothèque assez incroyable de la Médiathèque : des espaces clos, fermés, où les livres sont une frontière, et tellement immobiles qu'ils en deviennent des murs. Ils deviennent le matériau de construction de la bibliothèque. Comment donc rendre les livres "mobiles" ? Le groupe a trouvé une solution dans les propositions relatives à l'aménagement intérieur. La Médiathèque attire, en tant que salle de travail, et pour les facilités qu'elle offre (des machines à café aux photocopieuses...). Ainsi, il est démontré que les étudiants qui occupent les locaux et n'utilisent pas les collections (les "squatters" d'après les personnels de la médiathèque), ne sont pas des étudiants abonnés qui se contentent de venir pour emprunter. C'est ce premier public qu'il faut décourager en modifiant ce qui les attire principalement sans supprimer le caractère agréable de la médiathèque, c'est à dire en redonnant aux espaces une fonction autre que celle d'une salle de travail classique.

La Médiathèque se présente visuellement comme une bibliothèque de travail classique : il faut donc revoir la lisibilité des espaces de travail, le mode de rangement des ouvrages (qui ne présente que la tranche et pas la couverture), ce qui n'est pas une incitation à la lecture et même leur classification par discipline. Ainsi la Médiathèque doit faire des choix dans la définition du service, du public et du service public qu'elle veut rendre.

Il en va de même pour ce qui a été cruellement appelé "les tables de la déception". La Médiathèque a signé un contrat avec le SNE (Syndicat National de l'Édition) qui lui permet de recevoir les nouveautés dès leur parution (ce qui est un avantage majeur en soit). L'exemplaire destiné à la consultation est mis à disposition et en valeur sur les "tables des nouveautés", ce qui là encore est une initiative judicieuse. Mais lorsque les lecteurs, attirés par ces ouvrages, demandent à les emprunter, la réponse qui leur est faite, est un refus car l'exemplaire destiné initialement au prêt est en traitement. Le processus qui doit conduire à l'incitation à la lecture a été bien mené sauf dans sa dernière phase. Le lecteur est venu, a vu les tables des nouveautés, a eu envie des livres exposés (preuve qu'ils sont bien choisis et bien présentés), mais c'est dans la dernière phase (de prêt) qu'il est déçu, d'où le surnom de "tables de déception". A l'échelle de la Médiathèque, cette demande insatisfaite devient vite gênante. Les livres sont demandés plus de trente fois par jour et chaque fois, il faut expliquer, négocier et ... refuser car forcer le prêt de ce seul exemplaire en consultation revient à priver tous les lecteurs suivants de la

possibilité de la consulter. Parallèlement, il a été constaté que les délais étaient mal maîtrisés et souvent trop longs. Une procédure de traitement en urgence des livres les plus demandés ou traitant de l'actualité a été mise en place permettant ainsi de résoudre le problème à la source en diminuant le nombre des jours où les livres sont indisponibles pour les lecteurs. L'Analyse de la Valeur a donc pris en compte les besoins des lecteurs et a permis d'améliorer le service du public. Son objectif est aussi d'aider la Médiathèque à remplir sa mission de service public.

III.2.- Vous avez dit "diffuser la Science" ?

La Médiathèque a décidé d'utiliser l'Analyse de la Valeur pour mieux servir le public mais aussi pour mieux remplir la mission de service public qui lui a été impartie.

Lorsque l'on interroge les personnels de la Médiathèque sur la mission de service public qu'ils remplissent, tous commencent par répondre "diffuser la Science". Cette réponse revient invariablement comme une litanie et fait partie d'une "conscience minimale commune" qui fédère les personnels autour d'un projet commun. De la même façon, certaines données reviennent sans cesse et sans exception lorsqu'on les interroge sur les indicateurs de la Médiathèque : le nombre de visiteurs, le nombre de notices, de personnels, le budget annuel... Ces chiffres sont connus, assimilés et totalement intégrés par les personnels. Ces chiffres sont réellement suivis : par exemple, lorsque la fréquentation diminue brusquement, tout le monde s'en inquiète et cherche à en comprendre la raison.

De la même façon, la mission générale de la Médiathèque avec la "diffusion de la Science" est immanquablement évoquée : c'est sur les composantes et la façon de diffuser la Science que les opinions varient. En effet, lorsqu'il s'agit de définir en quoi leur travail aide à diffuser la Science et ce qu'ils entendent même par là, les réponses deviennent vite évasives et assez peu de personnes font référence à la Charte de la Médiathèque qui définit précisément les grandes orientations. Pire, on peut rapidement découvrir que si la conscience professionnelle des personnels est grande (preuve en est l'inquiétude s'il y a baisse de la fréquentation), la présence du public n'est pas toujours perçue de façon très claire. En effet, il a souvent été évoqué le stress que peut provoquer un temps en service public. Ce dernier est non seulement du à la contrainte d'un horaire imposé, mais aussi à la pression des lecteurs. Par ailleurs, le travail devient lui aussi source de stress car les personnels ont conscience de ne pas remplir leur fonction aussi rapidement qu'ils le souhaiterait car ils sont souvent interrompus

par des réunions ou par des temps de service public. Il est assez remarquable de voir que dans le groupe de travail étudiant la gestion du temps, ces plages horaires de service public sont perçues comme une contrainte : elles sont vécues comme un dérangement par rapport au travail en interne. Dans le groupe travaillant sur le circuit du livre au contraire, le prêt et le "conseil" au public sont perçues comme l'étape finale et le but de tout le travail accompli précédemment.

Paradoxalement, c'est le groupe dont le sujet porte le plus sur le travail interne effectué sur le circuit du livre, qui définit le prêt et le service à l'utilisateur comme une finalité.

L'autre groupe le perçoit comme une contrainte. La façon dont est appréhendé le service public rendu à l'utilisateur est très variable à la Médiathèque car chacun s'est approprié la mission générale en fonction de son travail personnel.

C'est sans doute ce qui explique qu'il existe un décalage entre le vécu des personnels et les missions dictées par la Direction. La mission de la Médiathèque serait d'offrir aux visiteurs de la Cité un prolongement de leur visite par la lecture d'ouvrages scientifiques de vulgarisation. En conséquence, et pour répondre à cette mission, la Médiathèque assure de larges plages d'ouverture, y compris le week-end, pour accueillir les familles. L'accent est mis sur le rôle de "médiation" et sur l'interface nécessaire que représente le médiathécaire face au public qu'il doit renseigner, guider, conseiller.

De plus, la Médiathèque a également une mission éducative auprès du public des scolaires (qui sont nombreux à visiter la Cité) : un espace propre est réservé aux plus jeunes : la Médiathèque des enfants. De même, les entreprises qui ont un besoin plus pointu disposent également d'un espace réservé où des services plus spécifiques leur sont proposés (consultation d'Internet, revues économiques,...). Enfin, une grande importance est accordée aux animations autour des livres par le biais de films ou par la mise en valeur des divers supports qui composent la Médiathèque. Mais pour les médiathécaires, la mission qui leur est impartie relève plus souvent du self-service de prêt. L'importance donnée à cet aspect les empêche de mener à bien les autres missions. Il faut remarquer que leur point de vue s'explique par les difficultés rencontrées lors du prêt, qui, même si on peut les considérer comme moindres d'un point de vue général, une fois ramenées à l'échelle de la Médiathèque, sont vécues très fortement comme le montre l'importance accordée aux procédures de forçage du prêt par exemple.

Ainsi, il y a certes un objectif commun qui est de "diffuser la Science" mais les missions spécifiques qu'il recouvre ne font pas l'unanimité. L'Analyse de la Valeur, en posant la question du but à atteindre ou de service à rendre, a permis de mettre à jour cette dichotomie de point de vue qui génère bien des insatisfactions et des frustrations.

Chacun perçoit les dysfonctionnements liés à son travail et aux priorités qu'il implique mais ne voit pas l'incidence sur les autres missions. On retrouve ce même décalage dans la perception de l'Analyse de la Valeur et des travaux qui ont été menés.

On peut par ailleurs remarquer que l'Analyse de la Valeur intervient dans une structure en mutation et que c'est cette volonté de changement qui conditionne la mise en place de la démarche. Vouloir modifier le fonctionnement d'une institution implique forcément la nécessité de savoir dans quel sens il faut évoluer. En mettant à jour les divergences qui existent sur la conception même de service public, l'Analyse de la Valeur permet de réaliser une première étape dans la définition du sens d'évolution. Ainsi, la mise en place d'une étude d'analyse de la valeur est utile au service public car elle permet de mieux connaître les orientations générales qui découlent de la mission à remplir, même si celle-ci n'est pas toujours vécue de la même façon par tous.

III.3.- Une vision décalée de l'Analyse de la Valeur

La perception du service public est divergente selon le point de vue par rapport auquel on se place. Il en va de même pour la vision de l'Analyse de la Valeur. Ainsi, celle-ci peut être perçue de manière très différente selon les personnes et selon les groupes sociaux.

Par exemple, l'Analyse de la Valeur, malgré l'apparente faiblesse des réalisations premières, est perçue comme globalement positive par tous les personnels. Elle a permis de mieux cerner l'offre de service et de mieux connaître les personnels travaillant dans des services autres que le leur. Pour beaucoup, le travail en groupe a été l'occasion de rencontrer des personnes d'autres services et d'identifier des personnes "ressources" dans des domaines non pointés habituellement tels que le correspondant catalogage ou l'interface informatique. Par ailleurs, cette forme de rencontre inter-services a également permis de mieux situer les problèmes communs à tous les personnels et d'appréhender de façon collective ce que chacun vivait comme une défaillance individuelle ou propre à son service.

Cette manière de poser les problèmes et de dépasser les organisations et les spécificités particulières a été très enrichissante pour les personnels et a renforcé leur conscience d'appartenir à une même structure. De l'avis quasi général, l'Analyse de la Valeur a permis de faire un bilan et il en est ressorti une synthèse qui, si elle n'est pas utilisée dans l'immédiat, pourra être utile dans l'avenir et resservir à d'autres travaux.

Pour quelques autres, au contraire, l'Analyse de la Valeur "n'a servi à rien". L'investissement demandé aux participants est considérable, car, bien plus que le temps nécessaire aux réunions, il y avait également des travaux à effectuer entre ces réunions et c'est cela qui a demandé un grand investissement de la part des personnels et qui a représenté pour eux une charge de travail supplémentaire.

Le résultat a été pour beaucoup la rédaction d'une série de propositions dont certaines n'ont pas été appliquées, faute de hiérarchisation dans la rédaction de ces propositions.

Aussi la Direction a-t-elle décidé de choisir elle-même, parmi toutes les propositions formulées par les groupes, celles qui seraient mises en place. Sans doute qu'une étape finale de choix dans la série de propositions énoncées a-t-elle manquée pour définir les axes prioritaires des solutions immédiatement applicables et urgentes à mettre en oeuvre.

Il en résulte un sentiment de grande frustration car chacun ressent plus intensément ce qui reste à faire que ce qui a été fait ou va se faire. Les éléments qui sont mis en avant sont les points non (encore ?) réalisés alors que les améliorations qui ont abouti dans le groupe auquel on a participé sont passées sous silence.

A l'inverse, les réalisations mises en place par les autres groupes travaillant sont enviées et bien assimilées. Par exemple, la mise en service de la messagerie vocale qui a été proposée par le groupe travaillant sur les outils d'information et de communication interne n'est mise en avant que par le groupe travaillant sur le circuit du livre. A l'inverse, on apprend par le groupe ayant réfléchi sur la gestion du temps que le groupe précédent a mis en place un circuit de traitement du livre en urgence dans le secteur Santé et que d'autres services souhaiteraient en faire autant. On peut voir plusieurs explications à ce phénomène. Il peut s'agir là d'un exemple d'esprit critique qui fait que chacun préfère mettre en avant ce qui reste à faire plutôt que de souligner ce qui a déjà été fait. On peut également considérer que les améliorations ont été si judicieuses et si bien intégrées aux pratiques professionnelles que la mémoire ayant accompli son travail d'embellissement des souvenirs et d'oublis du passé, personne ne se souvient plus des conditions dans lesquelles le personnel travaillait lorsqu'il n'y

avait pas de messagerie vocale et que l'on passait son temps à essayer de joindre les gens au téléphone sans succès ou lorsqu'il n'y avait aucun traitement particulier pour les livres urgents qui étaient sans cesse réclamés par les lecteurs.

Comme les améliorations sont devenues quasiment "naturelles" personne ne se souvient de l'origine de celles-ci et tout le monde a occulté le travail réalisé par le groupe analyse de la valeur.

Enfin, la vision de l'Analyse de la Valeur est variable selon que l'on prend en compte ou non le point de vue des tutelles. Il revient en effet aux responsables d'orienter les sujets de l'étude et également de veiller à la mise en oeuvre des solutions proposées. La Direction a passé la commande auprès des animateurs. La mise en oeuvre des solutions est également de son domaine de responsabilité. Pour les personnels, l'Analyse de la Valeur est une démarche achevée car le rythme des réunions s'est arrêté. Pour les tutelles, les conclusions émises par le groupe doivent encore être examinées et certains problèmes sont encore à résoudre. Dans cette optique, une étude ergonomique des postes de travail a été récemment entreprise : celle-ci avait été suggérée par le groupe d'Analyse de la Valeur travaillant sur le circuit du document car les étagères internes étaient en nombre insuffisant et les livres placés sur les rayonnages de façon non rationnelle car ils ne suivent pas l'ordre des opérations de traitement mais sont rangés au fur et à mesure sur les étagères qui se libèrent.

Mais personne ne se souvient aujourd'hui de cette question et si le problème est demeuré entier depuis, il n'est pas fait de rapprochement entre la mise en place de l'étude ergonomique actuelle et les conclusions du groupe de travail d'analyse de la valeur d'il y a deux ans. On pourrait de même évoquer l'étude qui va se faire sur les usages de la population étudiante de la Médiathèque afin d'évaluer puis de diminuer le nombre d'étudiants qui ne viennent que pour utiliser les tables et les chaises et non les collections.

Il y a donc un temps de mise en place des propositions qui est relativement plus long dans les bibliothèques ce qui peut être source de frustration. Il est également source d'un décalage sur la perception de la méthode qui est alors vécue positivement sur le long terme mais pas nécessairement sur le court terme. On peut s'apercevoir qu'un temps supplémentaire du même type est nécessaire pour la mise en place des indicateurs.

IV. - DES INDICATEURS COMME REVELATEURS

L'un des apports de l'Analyse de la Valeur est de mieux analyser une situation. Pour cela, la méthode tente de lutter contre "l'impressionnisme " en chiffrant les phénomènes : une bibliothèque n'a pas un "secteur jeunesse pauvre", elle ne possède que x ouvrages dans ce domaine ce qui représente un pourcentage de x par rapport au fonds total.

Ainsi, lorsque la Médiathèque a passé sa commande, l'un des objectifs clairement défini était de "se doter d'indicateurs ou d'outils méthodologiques aidant le personnel à progresser vers une plus grande efficacité dans les tâches quotidiennes et vers une plus grande satisfaction de la "clientèle visée"²³. C'est dire à quel point les indicateurs étaient conçus comme un élément fondamental à la Médiathèque. Pourtant, les difficultés de mise en place sont nombreuses et de deux types :

- les difficultés structurelles dues à l'organisation de la Médiathèque et
- les difficultés psychologiques dues à la réticence des personnels.

Mais avant toute chose, il convient de définir ce qu'est un indicateur et quel peut être son utilité.

IV.1. - Des indicateurs pour quoi faire ?

L'utilisation des indicateurs est variable selon la nature de ceux-ci, le phénomène qu'ils doivent observer et les personnes à qui ils s'adressent. Un indicateur est une donnée chiffrée construite qui ne prend de sens que dans sa mise en relation avec d'autres données soit du même type sur une autre période, soit en fonction d'un objectif à atteindre.

Par exemple, le budget annuel de la Médiathèque en lui-même n'a pas d'intérêt car il n'apporte que peu d'information : il en devient une si on le compare avec celui des années précédentes.

Un indicateur peut être utile pour plusieurs raisons : il évite de rester dans le vague en apportant une donnée objective, quantitative et vérifiable. Celle-ci permet de "mettre en scène" par des tableaux ou des graphiques les données que l'on souhaite faire ressortir.

²³ Proposition d'interventions auprès des intervenants de la Médiathèque - Ecoute Synthèse - Eric SUTTER. -p. 1

Par ailleurs, un indicateur peut jouer des rôles différents dans le temps : il permet de constater une situation à un instant donné mais aussi de connaître le sens des évolutions futures. On peut détecter les dysfonctionnements en les évaluant précisément et rapidement et décider des mesures à prendre pour les corriger.

Le choix des indicateurs n'est jamais innocent. Il révèle en effet les grandes orientations et les axes privilégiés d'actions qui ont été décidés. De plus, de bons indicateurs sont peu nombreux mais adaptés à leurs destinataires : aussi n'y-a-t-il pas un seul tableau de bord mais des tableaux de bord à la Médiathèque.

Enfin, des indicateurs doivent observer un principe précis avec un objectif, un destinataire, une périodicité, des sources et une présentation définis. Quatre axes ont été retenus pour l'établissement d'indicateurs : les finances, l'adéquation avec les missions, les usagers, l'optimisation des ressources.

Le groupe travaillant sur les outils de communication interne a beaucoup réfléchi sur les indicateurs. Il en établit une première liste à la suite d'une séance de "brainstorming" qu'il a ensuite pondérée en fonction de quatre critères

- la qualité de l'indicateur ou sa représentativité (est-il significatif du principe à observer), sa spécificité ou sa redondance (peut-on observer ce principe par un autre indicateur),
- le prix de l'indicateur : c'est-à-dire sa facilité d'accès et le temps nécessaire pour l'établir. Par exemple, le taux de rotation d'un document est facile à calculer, mais il faut faire tous les calculs à la main si on veut l'obtenir pour un ensemble donné.
- l'objectif de l'indicateur : son importance et son usage,
- le nombre de destinataires et leur statut : le chiffre attribué est de plus en plus élevé selon que le rang hiérarchique du destinataire est élevé ou que le nombre de personnes destinataires est grand.

Les indicateurs proposés ont été pondérés de la manière suivante :

La pondération retenue pour chacun de ces indicateurs est :

- 4 pour le critère "qualité de l'indicateur"
- 3 "prix de l'indicateur"
- 2 "objectif de l'indicateur"
- 1 "Nombre de destinataires et leur statut"

#	Critère	Signification
1	Qualité de l'indicateur	Recouvre la représentativité de l'indicateur, sa spécificité
2	Prix de l'indicateur	Estimé par la facilité d'accès et/ou en temps pour l'obtenir.
3	Objectif de l'indicateur	Sert à évaluer l'importance de l'indicateur, ce à quoi il va servir
4	Nombre de destinataires et leur statut	Pour avoir une bonne évaluation de l'indicateur avec ce critère, il faudra beaucoup de monde avec un statut peu élevé ou avoir peu de monde avec un statut élevé. Par là il est reconnu par la personne de base le rôle de la hiérarchie

Cf. tableau page suivante.

	Critères	1	2	3	4	TT pond
1	Inscriptions de premières inscriptions	3	5	3	5	49
2	Nombre de réinscriptions par catégorie	4	5	5	5	61
3	Chiffre d'affaire du prêt payant	5	5	5	4	63
4	Nombre de prêts payants	2	3	4	3	39
5	Durée du prêt avec/sans réservation	4	3	3	3	43
6	Nombre de prêts	5	5	5	5	65
7	Nombre de non rendus/de non payés	3	4	3	3	42
8	Nombre de remplacement et leur coût	3	4	3	3	42
9	Nombre de cartes valides par catégorie	4	5	5	4	59
10	Fréquence de sortie des documents	5	1	5	5	53
11	Nombre de prêts forcés	5	3	5	4	57
12	Nombre de prêts/jour/domaines	5	2	5	4	54
13	Nombre de retours de documents : dans la boîte/par la poste	2	4	2	2	32
14	Nombre d'appels du répondeur "prêt"	3	4	5	2	48
15	Nombre de réservations par titre	4	3	5	5	55
16	Taux de prêts par qualification ouvrages	4	1	5	5	49
17	Nombre de prêts par C.S.P.	3	3	3	3	39
18	Nombre de lecteurs exclus, cartes invalidées, lecteurs suspendus	2	4	2	1	30
19	Nombre de relances par titre	3	4	5	3	50
20	Taux de retour de réclamation	4	3	3	2	41
21	Durée entre réclamation et retour	3	1	1	1	21
22	% de documents rendus en retard	3	3	4	2	41
23	% de documents du fond sortis à des dates données	3	1	3	2	31
24	Coût des ouvrages perdus	Cf. l'indicateur no8				
25	Rapport du coût du prêt par rapport au C.A. du prêt	3	1	2	1	25
26	Nombre de transactions par heure, jour, terminal pour le prêt	4	5	4	3	53
27	Gestion file d'attente	0	0	4	2	20
28	Nombre d'ouvrages retournés "abîmés"	2	2	3	2	38
29	Répartition du C.A. en prêt payant, inscriptions, abonnements, remplacements	-----				
30	Coût moyen des documents remplacés	Cf. l'indicateur no8				
31	Changement de C.S.P. pour les inscrits	2	1	4	3	33
32	Répartition des inscrits par C.S.P.	3	4	3	2	40
33	Nombre de pannes du "module prêt"	4	4	3	1	52
34	Nombre de banques de prêt ouvertes par heure	4	4	3	1	53

A l'issue de ce groupe de travail, certains indicateurs ont été proposés mais aucun n'a été mis en place. Il convient donc de s'interroger sur les raisons de cette non application.

IV.2. - Les difficultés structurelles

Les indicateurs ont été choisis. Le personnel a été formé à la méthodologie et à leur utilisation. Cependant, une phase de mise en place a manqué car elle s'est heurtée à plusieurs obstacles.

Le premier d'entre eux est le manque de suivi. En effet, même si le personnel de la Médiathèque est bien formé et nombre suffisant, il n'a pas été possible de nommer un "Monsieur indicateurs" (ou "Madame indicateurs") au niveau de la Médiathèque car il existe un coordinateur pour la Cité. Aussi, la mise en application concernant la collecte des données, leur traitement, leur mise en place et leur diffusion a été laissée à la libre appréciation de chacun. Le manque de volonté de doter les personnels de moyens d'évaluation a été vite ressenti et cet aspect du travail a assez rapidement été considéré comme secondaire, voire accessoire. Aussi, si des tentatives ont bien été faites, elles ont assez vite échouées.

Par ailleurs, il est vrai que la Médiathèque dispose déjà d'un certain nombre d'indicateurs qui ont été créés en collaboration avec la Cité des Sciences. Celle-ci a pleinement joué son rôle de tutelle en établissant des indicateurs globaux qui sont certes utiles pour la gestion globale de la Cité, mais le sont peu pour la gestion des services particuliers de la Médiathèque. Par exemple, le nombre de prêts ou de lecteurs sont certes des informations précieuses dont on peut facilement suivre l'évolution mais qui peuvent ne pas refléter de grands changements : les prêts peuvent "migrer" d'un secteur vers un autre ou la catégorie de lecteurs peut changer sans que ces mutations importantes soient rendues visibles par ces indicateurs globaux.

Pour la Cité, l'existence d'un tableau de bord avec des indicateurs globaux est suffisante et cette conception fait obstacle à l'établissement d'indicateurs plus détaillés. Par ailleurs, la mise en place d'un indicateur peut faire appel à des données difficiles à collecter. Ainsi, lors de la tentative de maîtrise des délais entre la commande et la mise en rayon, certains paramètres de mesure échappaient aux personnels désireux de suivre cet indicateur. Par exemple, pour établir un délai "total", il fallait connaître le délai d'établissement du bon de commande, de départ de cette commande, de réception et de vérification de cette commande. Ces derniers sont sous la responsabilité de la Cité contrairement aux indicateurs de temps de catalogage, d'indexation,

d'équipement ou de mise en rayon. Or ce qui est intéressant pour les médiathécaires, ce n'est pas le traitement particulier de chacune des étapes même s'il permet d'évaluer les points qu'il est possible d'améliorer en réduisant certains délais, mais bien le temps total de traitement de toutes ces étapes. Le début du traitement étant sous la responsabilité de la Cité, il leur est impossible d'accéder à ces données indispensables à l'établissement de l'indicateur.

Dans ce cas, les tutelles pèsent de tout leur poids dans la décision de mettre en place des indicateurs. Elles peuvent être un obstacle ou une contrainte supplémentaire dans une étude d'Analyse de la Valeur.

Enfin la Médiathèque devait tenir compte des contraintes informatiques de calcul des indicateurs. Ainsi, elle dispose de nombreux listings informatiques mais qui, laissés à l'état brut, sans choix de données importantes ou à calculer, ni destinataires, ne constituent pas des indicateurs à eux seuls. Ces derniers ne sont d'ailleurs pas toujours faciles à obtenir car il n'est pas toujours possible d'extraire des données informatiques du système GEAC. Parfois, il faudrait collecter toutes les informations manuellement et procéder aux calculs de la même manière, ce qui est exclu à l'échelle de la Médiathèque, à moins de dégager des moyens en personnel ou en temps importants. Par ailleurs, certains indicateurs demandent de croiser les données informatiques avec celles d'enquêtes qualitatives et le système n'étant pas prévu pour cela à l'origine, l'exploitation des données devient quasiment impossible. C'est le cas par exemple des indicateurs relatifs à l'impact de l'exposition des nouveautés ou encore du taux de fidélisation dues aux animations. Pour ces indicateurs, certes très intéressants dans leur conception et dans la logique qu'ils sous-entendent, la mise en place est malheureusement très difficile à opérer.

Cependant, même si des obstacles sont dus à la structure elle-même, ce ne sont pas les seuls et les réticences du personnel en sont un encore plus important.

IV.3.- Des obstacles psychologiques

On pourrait penser à première vue que la mise en place d'indicateurs peut être plus aisée dans une bibliothèque que dans un centre de documentation. En effet, contrairement à ceux-ci, les bibliothèques peuvent être regroupées en quelques grandes catégories pour lesquelles il est possible de construire une série d'indicateurs types : les indicateurs des

bibliothèques universitaires, par exemple, ceux des bibliothèques de lecture publiques qui peuvent posséder, elles-aussi, leur série d'indicateurs spécifiques.

Aussi semble-t-il aisé de mettre en place des indicateurs dans une bibliothèque qui, par ailleurs, dispose plus facilement de statistiques et de données chiffrées utilisables dans la constitution d'indicateurs.

Mais il n'en est rien car les personnels sont souvent réticents voire hostiles à l'introduction de ces méthodes. En effet, les indicateurs doivent certes être utilisés par les dirigeants pour détecter les dysfonctionnements et orienter l'action, mais ils peuvent aussi servir aux personnels pour s'auto-évaluer et s'auto-contrôler. C'est pour cette deuxième utilisation que les indicateurs sont refusés. La crainte de voir s'instaurer une surveillance accrue de l'occupation des personnels, leur rendement et une forme de concurrence entre personnes affectées aux mêmes tâches est très répandue.

Il existe en effet une forme de méfiance à l'égard des méthodes de management et les indicateurs n'en sont que la partie visible. Un certain nombre de personnels étaient contre la mise en place de la démarche à laquelle ils reprochent d'être une perte de temps. Il est vrai que les personnels avaient déjà été sollicités pour des réunions et des groupes de réflexion qui n'avaient pas toujours abouti.

Ainsi, les remarques classiques d'opposition à l'analyse de la valeur se retrouvent-elles à la fin de l'étude et s'appliquent-elles aux indicateurs.²⁴

- Ce n'est pas mon travail,
- Nous sommes tous trop occupés,
- Nous n'avons pas assez de temps,
- Nous ne l'avons jamais fait auparavant,
- Tous nos travaux sont spéciaux,
- Vous n'allez pas nous apprendre notre travail, nous sommes des spécialistes,
- C'est une bonne idée mais irréalisable,
- On ne peut pas en attendre plus de notre personnel,
- Mettons cela en attente,
- Ce n'est pas valable dans notre domaine,
- Nous l'avons déjà fait il y a quelques années,
- Nous n'en avons pas l'autorité,

²⁴

D'après l'Analyse de la Valeur : une clé pour l'avenir.-AFAV, Paris 1990

- Pourquoi changer, nous n'avons jamais eu d'histoire,
- Nous avons déjà fait de l'analyse de la valeur depuis longtemps sans le savoir,
- Nous l'avons déjà essayé,
- Faites une note,
- On n'a jamais fait comme ça,
- Nommons une Commission,
- Ca n'ira pas chez nous,
- ...

CONCLUSION

Les années 80 ont été les années du règne de l'entreprise triomphante. Les méthodes de management qui y étaient appliquées renvoient l'image d'une société lisse, sans heurts et où les personnes travaillent en harmonie. Mais ce n'est qu'une image et la réalité est tout autre.

L'introduction de ces méthodes dans le secteur public n'a pas résolu cette difficulté. Aussi ne faut-il pas s'étonner si ces nouvelles pratiques ne sont pas toujours bien admises par les personnels.

En ce qui concerne l'Analyse de la Valeur, la méthode n'est pas toujours bien acceptée dans le milieu industriel car elle fait appel à des techniques peu habituelles aussi bien au niveau du travail en groupe que de la créativité. Le personnel des bibliothèques ne peut lui aussi que réagir avec une certaine réticence, d'autant que la confrontation entre le monde de la culture et le milieu industriel relève parfois de la rencontre du troisième type. Les uns sont préoccupés par la sauvegarde d'un patrimoine, sa transmission aux générations futures et le service à rendre aux usagers, tandis que les autres raisonnent en terme de client, et de coût de fonctionnement.

Plaquer ces notions sans réflexion préalable revient à s'exposer à un refus systématique. Mais il est possible d'adapter la démarche en conservant l'esprit plus que la lettre.

Conçue comme un outil permettant de poser clairement les problèmes et de s'interroger sur le pourquoi de choses, l'analyse de la valeur peut être très positive dans une bibliothèque. Elle a l'avantage de proposer des solutions innovantes sur le long terme. On pourrait dire que les bibliothécaires sont placés dans l'obligation de raisonner comme J.F. KENNEDY qui disait :

" Il y a des gens qui regardent les choses en se demandant pourquoi ? Moi je les regarde et j'imagine comment elles pourraient être et je me demande, pourquoi pas ?"

Poser les problèmes de cette façon soulève bien d'autres questions car l'analyse de la valeur doit servir un objectif et c'est dans sa définition que les interrogations subsistent. Les bibliothèques doivent certes assurer aux lecteurs un service de prêt performant, mais aussi susciter la lecture et l'accès à l'écrit ou à la lecture. A la Médiathèque de la Cité des Sciences,

ces deux rôles sont en partie antagonistes et l'analyse de la valeur a clairement mis en avant cette distinction entre les deux missions " diffuser la Science" et "fournir des ouvrages aux lecteurs". En ce sens, l'analyse de la valeur a certainement permis de dégager des grands axes de réflexion qui permettront à la Médiathèque de poursuivre son évolution.

Les propositions formulées par les groupes de travail n'ont pas toutes été mises en place à ce jour et il en reste un grand sentiment de frustration.

Mais les bibliothèques ont un temps de réflexion et d'application relativement long et c'est cette inertie qui constitue l'une de leur force. Les personnels de la Médiathèque ont par ailleurs mis en place d'autres instruments plus satisfaisants mais ils semblent les avoir oubliés. L'Analyse de la Valeur a été parfaitement intégrée au point qu'ils en oublient les résultats mais ils en gardent une image relativement positive.

Enfin, on peut s'interroger sur la faible diffusion de la méthode dans les bibliothèques en France. L'Analyse de la Valeur est certes récente et les bibliothèques n'ont pas encore intégré tous les outils du management mais il semble que la méthode ait encore de grands progrès à accomplir pour pénétrer le milieu de la Culture. Si elle permet de mieux servir le public en satisfaisant ses besoins réels tout en réalisant des économies, il est à souhaiter qu'elle se diffuse plus largement et soit plus connue.

BIBLIOGRAPHIE

ADAM, Bernard - Animer une étude Analyse De La Valeur.- Paris: Entreprise moderne d'Édition, 1990.- 167p.

AFAV.- L'analyse De La Valeur, une clé pour l'avenir.- Paris, AFAV, 1990.- 48p.

AFAV.- Exprimer le besoin : application de la démarche fonctionnelle.- Paris : AFNOR, 1989.- 372 p.

AFNOR.- Analyse de la Valeur, vocabulaire. (Norme X 50-150 , août 1990)

L'Amélioration des processus administratifs des sociétés de services et commerciales par l'analyse de la valeur.- Bruxelles: Association pour le Développement de l'analyse de la valeur, 1988.- 58p.

ARNOVICK, George N. , GEE, Larry G. .- Design and evaluation of information systems.- Inf. Proc. Man. ,n°6, 1978.- p.369-380.

BENDER, A. et alii.- An application of managerial cost accounting to a science information center.- Journal for the american society for information science, march-avril 1970.-p.163-164.

BETTAN, M.- De l'analyse de la valeur à l'analyse des travaux administratifs.- Revue du SCOM n°89, 3e trimestre 1983.- p.3-5.

BERNARD, Claude.- Une information à valeur ajoutée.- Bulletin des Bibliothèques de France, tome 31, n°5, 1986.- p.464-469.

BROWN, Jeannette.- Cutting your online search bills in Online, vol.16, nov.1992.-p.32-34

BRUN, Guy.- Analyse De La Valeur: le CDCF et sa norme.- Enjeux, n°25, mai 1982.- p.33-37.

BRUN, Guy.- Différents axes de l'analyse de la valeur en milieu public.- 1er congrès AFAV, Paris 1979.- p.115-129.

BUCK-LEW Maylun, PLISKIN Nava; WARDLE Caroline.- Corporate Acquisition in the 1990s: Paying attention to information technology.- Journal of General Management, vol 18, winter 1992.- p. 69-87.

BYTHEWAY Andy, BRAGANZA, Ashley.- Corporate Information, EDI and Logistics.- Logistics Information management, vol 5,1992,- p.10-18.

CHAPPAZ, Georges.- Le prix de l'Information.- Bulletin des Bibliothèques de France, t.31, n°5,1986.- p.450-451.

CHEVALIER, Bernard; DORE, Dominique; SUTTER, Eric.- La gestion d'un centre d'information: la maîtrise des chiffres clés.-Paris : ADBS,1991.-175p

CHEVALIER, Jean.- Produits et analyse de la valeur.- Paris, Cepadues Edition, 1989.- 181p.

CLOSSON, Jacques.- Maîtrisez vos prix de revient par le design to cost.- Sciences et Techniques, no81, octobre 1981.- p.22-30.

CLOYES, Kay.- Corporate value of library services.- Special Libraries, summer 1991.- p.206-213.

COCHRAN M. , BENDER A. , SMITH, A. .- An application of managerial cost accounting to a science information center.

Commission des Communautés européennes DG XIII.- L'analyse De La Valeur dans la communauté européenne: rapport EUR 13096 FR.- Luxembourg: Office des publication officielles des Communautés européennes.- 46 p.

COSTES M.P., PAKER M.P..- L'analyse De La Valeur appliquée à la réduction des coûts de service.- Management France, n°1. 1973.-p.27-34.

DELAFOLIE, Gérard.- Analyse De La Valeur.- Hachette, 1991.- 223 p.

Forum sur la qualité des produits et services documentaires.- ADBS, Paris, 24 mars 1993.-

FROUIN, M.R.- L'Analyse de la Valeur et ses champs d'application.- 1er Congrès AFAV, Paris 1979.-p.201-212.

GACEL, Marie-Laure.- la réorganisation d'un service de documentation.- Mémoire INTD 1990.- 147 p.

GAGE, W.L.- Pratique de l'analyse des valeurs.- Paris: Editions hommes et techniques, 1971.- 187 p.

GERAUD, Didier.- Reconception d'un système de gestion interne des documents et des informations.- Mémoire de l'INDT, juillet 1991.-77 p.

GHORRA-GOBIN Christophe et Cynthia.- La gestion du juste nécessaire.- Revue Française de Gestion.- n°79, janvier-février 1983.-p.52-57.

GIRARD, Dick.- Spending Too Much on technical Documentation ? - Electronic Publishing & Printing, vol 4, novembre 1989, p.50-52.

GUILLEMETTE, Ronald A.- Usability in Computer Documentation Design: Conceptual and methodological Considerations.- IEEE Transactions on Professional Communication, vol 32, déc. 89.- p. 217-229.

HAGER, J A.- Software Reduction Methode in practice: a post mortem analysis.- Journal of systems & software, vol 14, feb. 1991.- p.67-77.

HOGUE Jack T, GRECO Allan J .- Developing marketing Decision Suport Systems developpement for Service Compagnies.- Journal of Services marketing, vol 4, winter 1990.- p.21-30.

HOUSSEL Thomas J. , MORRIS Chris J, WESTLAND Christopher.- Business Process reengineering at pacific Bell.- Planning Review, vol 21, may/june 1993.- p.28-33.

JARMUL, David.- La valeur de l'information peut être ardue à calculer.- Courrier des Statistiques, n°38, avril 1984.- p.66.

JOUINEAU, Claude.- L'Analyse de la Valeur : méthode, mise en oeuvre, application.- Entreprise moderne d'édition, 1982.- 253 p.

JOUINEAU, Claude.- L'Analyse de la Valeur dans le monde.- 1er congrès AFAV, Paris 1979.- p.135-147.

KELLY Glen J.- Exploring costs of Electronically Transmitting Information Between a Library and a Vendor.-Information Technology & Library, Vol.9.- March 1990.-p53-65.

KOICHIRO, Isshiki.- Justifying the purchase of a micro.- Microcomputer in Librairies, jan 1982.- p.22-23.

KRELL, U.; SCHMIDT, E.O.- Value Analysis in the creation of an abstracting service.- Nach. Dokum., 1981.-p.13-19.

LACHNITT, Jacques.- L'analyse De La Valeur.- Paris, PUF, 1980.-p.128.

LEMAITRE P.- Analyse de la Valeur et amélioration des processus tertiaires.- Travail et méthodes, n°477, 1989.- p.33-41.

LITAUDON, Maurice.- L'Analyse de la Valeur.-Paris . Les Edition d'organistion, 1980.

MAISSIN, Brigitte de; HERVY, STEBENET, Andrée.- Contribution à la connaissance du coût réel de l'information en ligne.- Documentaliste, vol 23, n°1, jan- fev 1986.-p.16.32.

MARTORY, Bernard.- De nouveaux champs pour les calculs des coûts : le temps, la valeur, le pouvoir.- Revue française de gestion, n°46, juillet- août 1984, p. 70-77.

MAYERE, Anne.- Pour une économie de l'information.- Ed; du CNRS, 1990.

MILES, L.D. (part. Louis CHALLIER).- Comment appliquer l'Analyse de la Valeur pour réduire vos coûts et améliorer la qualité des produits et des services.- Strasbourg: Ed de l'entreprise, 1984.-595 p.

MORGAN, Barbara D.- Tracking and Controlling Library Costs.- Law practice management, apr. 1991, vol 17.- p.18-24.

MORSE, Bob.- Low-Cost manual Labor.- CIO, vol 4, mars 1991.- p.18-21.

MUNDAY, Max.- Byer-Supplier Partnerships and Cost Data Disclosure.-Management Accounting- London, jun 1992.- p.28-35.

MURPHY, Marcy.- Evaluating Library Public Service.- Journal of library Administration, vol 12.-1990.-p.63-90.

NACIRI, Khalid, SUTTER, Eric.- Les normes ISO 9000 s'appliquent-elles aux services d'information? -Mélanges Jean Bleton, construction et aménagement des bibliothèques.- Ed. du cercle de la librairie, 1986.-p.179-184

PALLIER, Denis.- Le coût de la documentation.- Bulletin des Bibliothèques de France, t.31, no 5, 1986.- p.486-492.

PARKER, Donald E.- Comment fonctionne le programme de value management dans l'administration des services généraux.- 1er Congrès AFAV, 1979.-p.1-5

PEASGOOD R. Wayne, ADAMS Richard B .- A "Win-Win" Approach to performance Improvement.- Canadian insurance, vol 96, avril 1991.- p.30-31.

PETITDEMANGE, Claude.- La maîtrise de la valeur : la gestion de projet et l'ingénierie simultanée.- AFNOR gestion, 1991.- 260 p.

PETITDEMANGE, Claude.- Analyse De La Valeur et qualité.- Enjeux, n°20, décembre 1981.- p.54-58.

PLAZANET, Annie.- Analyse de la Valeur appliquée à une banque de données en texte intégral: l'expérience de Bayard Presse.- Bases, avril 1988, n°28.- p.4-5.

ROCCIA, Jean-Pierre.- L'Analyse de la Valeur appliquée aux systèmes d'information: méthodes, moyens, mise en oeuvre, exemples.- Eyrolles, 1991.- 179p.

SALAUN, Jean-Michel.- Marketing des bibliothèques et des centres de documentation.-

MAYERE, Anne.- "Communication et information : questions sur les cadres de l'analyse de la théorie économique".- Actes de l'Inforcom 90, Congrès National de la SFSIC sur "l'avenir de la recherche en information-communication".24-26 mai 1990.

MAZERT, Jérôme.- L'applicabilité de la méthode Analyse De La Valeur à un produit intangible : le Village de Cases du Club Med.- Mémoire ESC Lyon, décembre 1992.- 33 p.

MICHEL, Jean ; SUTTER, Eric.- Valeur et compétitivité de l'Information Documentaire : l'Analyse de la Valeur en documentation.- ADBS Editions, 1991.- 136 p.

MICHEL, Jean ; SUTTER, Eric.- Analyse de la Valeur, information et documentation.- Documentaliste- Sciences de l'information, novembre- décembre 1984, vol 21, n°6.- p.178-182.

MICHEL, Jean ; SUTTER, Eric ; VEZIER, Eliane.- La recherche d'information dans les études Analyse de la Valeur.- Documentaliste- Sciences de l'Information, vol 26, n°6.- nov-déc 1989.- p.260-263.

MICHEL, Jean ; SUTTER, Eric ; VEZIER, Eliane.- La mobilisation de l'information dans les processus de conception de produits industriels in IDT 89, 8e Congrès sur l'information et la documentation. Paris, juin 1989.- p.79-83.

MICHEL, Jean, coll. Eric SUTTER.- Pratique du management de l'information, Analyse de la Valeur et résolution de problèmes.- ADBS Editions, 1992.- 431 p.

MICHEL, Jean.- Approche historique et théorique de l'Analyse de la Valeur et du design: pour une prospective des méthodes de conception de produits.- 2ème Congrès AFAV, Paris 1981.- p.225-236.

MICHEL, Jean.- Rendre compétitifs les produits et services d'information par la maîtrise de leur valeur.- 5 p.

MICHEL, Jean.- Evaluation fonctionnelle et participative des produits et services d'information et de documentation in IDT 91, 9ème Congrès sur l'information et la documentation et le transfert des connaissances.- Paris, INIST Diffusion, 1991.-p.47-52.

MICHEL, Jean.- Spécial Analyse de la Valeur: rendre plus compétitifs les produits et les services d'information par la maîtrise de leur valeur.- Bases, avril 1988, n°28.- p.1-3.

MICHEL, Jean.- Comment faire de l'utile et du neuf dans du vieux, ou de l'importance de l'esprit "Analyse de la Valeur" pour faciliter les transformations en dépit de contraintes très fortes.- Mélanges Jean Bleton, construction et aménagement des bibliothèques.- Ed. du cercle de la librairie, 1986.- p.56-57.

MILES, L.D.- L'Analyse de la Valeur, réduction scientifique du prix de revient.- Paris, Dunod, 1966.

Editions du cercle de la librairie, 1992.-133 p.

SAVARD, Jean.- Perspectives stratégiques pour le management des services d'information: marketing et gestion de la qualité.- Colloque IDT.- p.42-46.

SIEVERT, Richard W. Jr .- A review of value Engineering as an Effective System for Planning Building Projects.- Projet Management Journal, vol 22, march 1991.- p. 31-38.

SORA MANAGEMENT.- La maîtrise des coûts administratifs par l'Analyse de la Valeur.- Entreprise moderne d'Edition.- 198 p.

SUTTER, Eric.- Pour une approche industrielle de la fonction documentaire.- Colloque IDT 1989?- p.124-128.

SWANSON, Rowena Weiss.- Performing Evaluation Studies in Information Science.- Journal of the american society for information science, may-june 1975.-p. 140-156.

TARDIFF Timoty J., BIDWELL Miles O. .- Evaluating a public Utility's investisments : Cash Flow. Revenue Requirement.- Public Utilities Fortnightly, 10 may 1990.-p.24-29.

VASSAL J.- L'Analyse de la Valeur, outil de dialogue pour les partenaires de l'entreprise.- Revue Francaise de Gestion no36, 1982.-p.81-87.

VASSAL J.- L'Analyse de la Valeur appliquée aux processus administratifs.- Travail et Méthodes no283, 1972.-p.25-28.

WHITTALL, Graham.- Case study of library cut-backs: overhead value analysis as applied in C.R.S. Library and Information Services.- Australian Special Libraries News, sep 1983.-p.100-101.

BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



8024011