Document generated on 05/09/2025 7:46 a.m.

Documentation et bibliothèques

Zanier, Florence. *L'élaboration d'un tableau de bord : comment évaluer un centre de documentation*. Paris : ADBS, 1995. 100 p.

François Riou

Volume 43, Number 2, April–June 1997

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1033076ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1033076ar

See table of contents

Publisher(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)

ISSN

0315-2340 (print)
2291-8949 (digital)

Explore this journal

Cite this review

Riou, F. (1997). Review of [Zanier, Florence. *L'élaboration d'un tableau de bord : comment évaluer un centre de documentation*. Paris : ADBS, 1995. 100 p.] *Documentation et bibliothèques*, *43*(2), 105–106. https://doi.org/10.7202/1033076ar

Tous droits réservés © Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED), 1997

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Zanier, Florence. ***L'élaboration d'un tableau de bord: comment évaluer un centre de documentation****. Paris: ADBS, 1995. 100 p.*

À l'heure des rationalisations, où il faut accroître la productivité des organismes ou des entreprises, il est important d'avoir des outils de gestion adaptés. Ceux-ci doivent servir à mesurer l'efficacité, mais avant tout la rentabilité des services documentaires. Élaboré à partir d'une étude de cas, ce document, dérivé d'un mémoire présenté à l'Institut national des techniques de la documentation (INTD) en 1993, présente toute la démarche à effectuer afin de réaliser un tableau de bord. La méthode proposée peut s'appliquer à toute unité documentaire désirant avoir un instrument d'aide à la décision.

On considère de plus en plus les centres de documentation comme des micro-entreprises. De ce fait, ceux-ci doivent être en mesure de justifier leurs coûts de fonctionnement et d'optimiser les ressources allouées. À défaut de prouver leur efficacité, les centres peuvent voir leur personnel réduit, leur budget diminué et même leur disparition.

Le tableau de bord est défini comme étant un système d'évaluation englobant la totalité des activités. C'est un instrument permettant une meilleure gestion budgétaire, tout en étant un outil de décision. Il doit être adaptable et composé d'indicateurs reflétant les activités dans le but d'avoir un suivi rigoureux.

La première partie du volume traite de la nécessité d'évaluer. L'auteure nous expose les différents types de statistiques utilisées jusqu'ici: statistiques de l'offre, statistiques de gestion et statistiques de communication. Une méthode d'analyse contextuelle est ensuite proposée.

Les statistiques de l'offre, aussi appelées statistiques descriptives, sont encore utilisées par les bibliothèques. Ces statistiques permettent la comparaison entre les bibliothèques et les centres de documentation en ce qui concerne la taille des collections et la disponibilité des ressources. De telles statistiques font progressivement place à d'autres types de données dans un contexte d'aide à la décision.

Les statistiques de gestion permettent plus de rigueur dans la prise de décision car elles portent sur des faits précis et les décisions qui en découlent vont au-delà de simples intuitions. Les données recueillies permettent dès lors de mesurer précisément des activités afin de prendre des décisions justifiées. Ces données permettent de vérifier l'atteinte des objectifs, de prévoir à l'aide de modèles, de suivre l'évolution des activités, d'observer la satisfaction des usagers et d'analyser la clientèle potentielle. L'approche client est retenue. La demande est alors analysée afin de mieux répondre aux besoins et d'adapter les produits proposés.

Les statistiques sont aussi un instrument de communication. Non seulement il faut être efficace, mais il faut aussi le faire savoir de façon appropriée. Il faut démontrer les progrès qui ont été réalisés dans la poursuite des objectifs.

La notion de tableau de bord est définie comme la solution pour faire un suivi régulier et adapté dans un contexte d'évaluation. Il est essentiel que les informations que l'on y retrouve soient harmonisées avec celles incluses dans le tableau de bord de l'entreprise, lorsque celui-ci existe. C'est un ensemble de données chiffrées, nécessaires et suffisantes, mises sous forme de graphiques ou de tableaux synthétiques. Les informations permettent aux responsables de prendre des décisions en ayant en mémoire les objectifs fixés qui sont retranscrits sous forme d'indicateurs dans le tableau de bord.

La méthode d'analyse proposée consiste à décrire et à faire des regroupements homogènes par type d'activités. La méthode utilisée est celle du QQOQCP (Qui Quand Où Quoi Comment Pourquoi). Elle permet de cerner le plus complètement possible les problèmes. On peut aussi ajouter la question Combien. On prépare des entretiens avec le personnel basés sur une grille préalablement établie. On développe la mission du centre de documentation. Celui-ci est analysé sous toutes ses coutures pour finalement définir des indicateurs de gestion pour chacun des groupes d'activités.

La seconde partie du document est dédiée strictement à l'analyse contextuelle du milieu qui a été effectuée avec la méthode proposée. L'auteure décrit la démarche entreprise à la Banque Worms où la réduction des effectifs couplée à une croissance de demandes des utilisateurs conduisent le département de la Documentation économique et financière à une réflexion sur une nouvelle organisation de ses activités.

Après la description du milieu, on passe à la troisième partie consacrée à l'élaboration du tableau de bord. La première étape consiste à déterminer les objectifs visés. L'auteure aborde ensuite l'étape plus critique consistant au choix des indicateurs. Ceux-ci ont pour fonction d'observer les évolutions «*soit pour vérifier que l'on converge vers l'objectif choisi, soit pour détecter les incidents de parcours, soit pour évaluer les changements dans la demande et l'offre*» (p. 49). Ces indicateurs sont des variables dont certaines valeurs sont significatives. Les indicateurs peuvent être représentés de diverses façons: les écarts aident à comparer la différence entre l'estimation et la réalisation; les ratios servent à effectuer des comparaisons dans le temps ou par rapport à une norme déterminée et les graphiques permettent de visualiser rapidement les évolutions et les répartitions.

La contrainte de temps est un facteur important à considérer lors de la cueillette de données statistiques qui ne doit pas entraîner un coût supérieur à leur apport. De plus, la méthode de cueillette de données doit être bien établie. Il est par ailleurs important de privilégier les instruments existants et d'harmoniser le type de présentation à celui des autres services de l'entreprise ou de l'organisme.

Enfin la quatrième partie traite de la mise en oeuvre du tableau de bord. Florence Zanier répond entre autres aux questions suivantes: Quels sont les outils de cueillette et de saisie de données à utiliser? Quelle est la fréquence de vérification des indicateurs et comment l'information doit-elle être présentée? Comment fait-on le suivi?

Le volume est complété par une bibliographie des documents consultés ainsi que de quelques documents annexes qui

viennent illustrer les notions abordées par l'auteure. Tantôt théorique, tantôt pratique, l'ouvrage pourrait servir de modèle ou de méthode aux unités documentaires voulant analyser leurs processus ou adopter un nouvel outil de gestion. Il faut cependant toujours avoir à l'esprit que les indicateurs choisis devront être en harmonie avec ceux déjà établis par l'organisme ou l'entreprise dans lequel nous oeuvrons. La gestion par objectifs a fait ses preuves; elle est efficace en autant que nous ayons à notre disposition un outil performant pour nous rappeler les objectifs à atteindre. L'utilisation du tableau de bord est sans aucun doute un bon moyen pour faire un suivi et nous aider à analyser les données reliées à nos activités afin de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de nos objectifs.

François Riou
Conseiller gestion de l'information
Hydro-Québec

Chevalier, Bernard, Dominique Doré et Éric Sutter. ***Guide pour la gestion d'un centre d'information: la maîtrise des chiffres-clés****. 2e éd. Collection Sciences de l'information. Série Études et techniques. Paris: ADBS, 1995. 270 p.*

Partant du principe général que la connaissance des coûts est un préalable au développement et à l'amélioration des produits et des services d'information, ce guide permet à tous les professionnels de l'information d'identifier, de calculer les chiffres clés, et de se familiariser avec les aspects économiques et financiers de leur secteur d'activité. Ce livre met à leur disposition les méthodes et les outils nécessaires pour assurer la gestion financière d'une unité documentaire.

Guide pratique, rédigé par des gens de terrain qui, malgré un discours théorique, ont privilégié une méthode fondée sur l'intervention concrète et la mise en évidence des informations et des techniques à utiliser. Cet ouvrage est divisé en deux parties: la première partie est consacrée à la description des éléments à recueillir pour établir et suivre le budget et les différents postes budgétaires. Dans la deuxième partie, sont identifiées les situations qui nécessitent l'utilisation des données décrites précédemment. Les auteurs y expliquent comment établir et défendre un budget, comment calculer un prix de revient, comment établir un devis technique pour la réalisation d'une activité documentaire et fixer un tarif, comment élaborer et exploiter un tableau de bord de gestion, mais surtout comment présenter les résultats financiers de l'unité documentaire à l'administration. En annexe, se trouvent des informations complémentaires sur les techniques comptables telles que les éléments du vocabulaire financier, les outils comptables, les idées et les coûts pour établir des devis ainsi que le corrigé des exercices qui parsèment l'ouvrage.

La présentation claire et les nombreux exemples et recettes qui aident à comprendre la démarche utilisée font de ce guide un outil opérationnel pour les gestionnaires d'unité documentaire. Chacun des éléments nécessaires à la gestion financière d'une unité documentaire a été analysé à l'aide de nombreux schémas qui en facilitent la compréhension. Les problèmes illustrés sont abordés selon plusieurs approches, de la plus sommaire à la plus élaborée, ce qui permet à chacun d'y trouver son compte. Pragmatique, ce guide permet de gérer l'évolution financière, d'apporter des correctifs en cours d'exercice, de prévoir et d'étudier le développement de nouveaux produits ou l'introduction d'une nouvelle technologie dans une unité documentaire (CD-ROM, Internet). Profanes comme initiés pourront ainsi prendre les bonnes décisions en ayant en main cet ouvrage qui établit les chiffres clés de la gestion d'un centre de documentation.

Marie-Josée Péan
Ministère de la Sécurité publique

Martinet, Bruno et Yves-Michel Marti. ***L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise****. Paris: Éditions d'organisation, 1995. 244 p.*

Dans l'incertitude, le choix de tout individu ou de toute organisation quant à l'attitude à adopter est triple: foncer dans le brouillard sans regarder les risques inhérents; imiter ce que font les autres en espérant qu'ils prennent la bonne direction et essayer d'y voir plus clair pour pouvoir aller sûrement mais rapidement dans la bonne direction.

Privilégiant résolument la troisième voie, cet ouvrage s'inscrit dans le mouvement actuel en faveur de la veille économique au sein des entreprises. Dans un monde où la libéralisation des échanges, des biens et des services a complexifié le marché et accru la concurrence, nombre d'entreprises ont réalisé que plus qu'une mode, la veille est une nécessité. Il est impératif pour ces entreprises de faire appel à leur «intelligence» pour surveiller l'environnement social, politique, technologique et économique, pour le comprendre et en prévoir les tendances lourdes afin d'en tirer des avantages compétitifs. L'*intelligence économique* est «*l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques*». En structuration dans plusieurs pays depuis son émergence en 1986, l'«*intelligence économique*» est rapidement devenue une obligation pour l'entreprise qui veut survivre dans un environnement compétitif[1]. Dans cet ouvrage, les auteurs décrivent en sept chapitres la fonction de spécialiste de l'«intelligence économique» et concurrentielle. Tour à tour sont analysées dans les trois premiers chapitres, l'acquisition, le traitement et la diffusion de l'information stratégique en privilégiant une approche axée sur la définition des besoins informationnels et les difficultés liées à la diffusion de l'information au sein des entreprises. Le chapitre 4 aborde les préoccupations déontologiques et les limites à ne pas franchir dans la recherche d'information stratégique tandis que le chapitre

1. Les premiers ouvrages traitant d'«intelligence économique et concurrentielle» sont apparus dans le monde anglo-saxon et en Europe, particulièrement en France. Les États-Unis ont surtout mis l'accent sur la surveillance de la concurrence: l'ouvrage de Benjamin Gilad et Jamar Gilad, *The Business Intelligent System* (New York: AMA, 1988) est représentatif de cette approche. En France les ouvrages de J. Villain, *L'entreprise aux aguets* (Paris: Masson, 1990), de F. Jakobiak, *Maîtriser l'information documentaire* (Paris: Éd. d'organisation, 1988) et de B. Martinet, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale* (Paris: Éd. d'organisation, 1989) inspirent les concepteurs de systèmes de veille.