

# La valeur, indispensable boussole

**[ principes ]** Alors que les dispositifs professionnels en matière d'information et de documentation connaissent de réels bouleversements, il s'avère indispensable de recourir aux démarches visant la « valeur » et aux principes méthodologiques qui fondent celle-ci.

Ingénieur fraîchement diplômé, tout a commencé pour moi avec la découverte en 1970 de l'analyse de la valeur (AV), « *value analysis* » inventée par L.-D. Miles dans les années 50, et son application à titre expérimental en France dans le secteur de l'habitat et de la construction. À la fin des années 70, ayant viré vers un autre champ d'activité - le management de l'information-documentation (I&D) -, il m'a semblé judicieux d'y appliquer cette approche efficace de compétitivité. Très vite dans les années 80, avec le soutien d'Éric Sutter, une action collective est menée avec l'ADBS, se prolongeant par de nombreuses interventions auprès d'étudiants et de professionnels de l'I&D. L'AV (l'AVID plus précisément) devient logiquement le fil directeur de mon action de consultant.

## Cinq principes clés pour la valeur

Il est difficile d'expliquer ici les caractéristiques détaillées de la démarche valeur, véritable atout pour tout professionnel qui ne se contente pas du « *business as usual* » mais qui doit surtout chercher à survivre dans un contexte de vive concurrence et de remise en cause permanente des services, produits et pratiques. Restons-en donc à la philosophie et à quelques grands principes de la méthodologie de la valeur.

### 1 Le principe de finalité (orientée client et/ou usager)

La finalité, c'est le sens (signification et orientation) de ce que l'on fait. Quelle que soit l'excellence

des outils mis en œuvre, ils ne suffisent pas à légitimer un rôle professionnel. Ce qui compte, c'est le « pourquoi », le « pour qui » et le « pour quoi faire » de l'action (la finalité). C'est un référentiel externe incontournable, un juge arbitre imparable. Cette finalité, c'est essentiellement le client et/ou l'utilisateur (individuel ou collectif), son besoin, ses attentes, son environnement, autant d'éléments qui lui font choisir *in fine* telle ou telle solution proposée par des professionnels.

### 2 Le principe de réalité (contexte, contraintes, concurrence)

La valeur, c'est savoir regarder la réalité en face, réalité sans cesse mouvante. La valeur, c'est appréhender des contextes et des champs de contraintes pour savoir mieux les contourner, en tirer parti et rebondir (opportunisme). C'est aussi savoir se situer par rapport à une multiplicité de solutions concurrentes qui amène chaque professionnel à se poser la question du comment « survivre ».

### 3 Le principe de responsabilité (économie de moyens, management)

Tout professionnel est d'abord et avant tout un acteur économique dont l'action a un coût, quelle qu'en soit la forme. Ce coût tangible est une composante du prix du service ou du produit qu'il va proposer à son client. Maîtriser le coût (au niveau individuel comme collectif) est une impérieuse nécessité. Mais ce qui fait la force de la démarche valeur, c'est de toujours mettre en relation ce coût avec la finalité visée (et donc le service rendu à l'utilisateur). C'est la responsabilité du concepteur, du producteur de service, du manager, quel qu'il soit, de trouver en permanence la meilleure adéquation entre le service rendu et le coût de réalisation de la prestation offerte (rapport qualité/prix).

### 4 Le principe de synergie coopérative (parties prenantes, approche systémique)

L'acteur professionnel n'agit pas en autarcie. Il est plongé dans un vaste environnement ou système de parties prenantes avec lesquelles il doit compter. Sans chercher le consensus // //



Ingénieur des Ponts et Chaussées, consultant retraité, Jean MICHEL est un spécialiste de l'analyse de la valeur pour les produits et services d'information et de documentation. Ancien président de l'ADBS, il est animateur d'ArchéoJuraSites (<http://berthier.archeojurasites.org>), association soutenant la thèse localisant Alésia dans le Jura dont le portail d'archives recourt à la démarche Valeur.

[jean@jmichel.fr](mailto:jean@jmichel.fr) ;  
<http://michel.jean.free.fr>

La démarche valeur, véritable atout pour tout professionnel qui ne se contente pas du « *business as usual* »



L'important, c'est de comprendre pourquoi on agit et de percevoir où il est préférable d'aller

//// absolu entre besoins et exigences contradictoires de chacun, on crée de la valeur en recherchant du « gagnant-gagnant », en stimulant des coopérations efficaces et la multiplication synergétique des compétences (préférable à leur division).

#### 5 Le principe de créativité (résolution de problème, innovation)

Si la démarche valeur est à la base un processus analytique (comprendre le besoin, le contexte, les parties prenantes, le coût), elle ne se limite pas à cela. Outil de « *problem-solving* », elle débouche sur l'émergence d'alternatives nouvelles. La créativité et l'innovation, au débouché du processus analytique, sont alors orientées valeur : on sait mieux pourquoi et dans quelle direction il faut innover.

Mais comme le dit Schumpeter<sup>1</sup>, cette créativité est forcément destructrice (« *la destruction créatrice* »), d'où la nécessité de savoir accompagner les acteurs dans la démarche de remise en cause de leurs solutions et pratiques.

### La valeur, un cap à suivre pour une information professionnelle efficace

D'autres perspectives pourraient être évoquées, mais l'essentiel reste ces quelques principes universels de la philosophie d'action « valeur ». Peu importe les subtiles définitions de la valeur, les techniques et outils qui instrumentent ces principes ou encore les querelles de chapelles méthodologiques. L'important, c'est de comprendre pourquoi on agit et de percevoir où il est préférable d'aller. La valeur est donc une sorte de boussole pour tout professionnel.

Quant à l'application de la philosophie et de la démarche valeur au domaine de l'information et de la documentation et à son management, il est clair que, sans elles, il est difficile de trouver sa juste voie aujourd'hui quant on sait les mutations profondes des solutions et des pratiques à l'œuvre depuis l'arrivée d'Internet. Plus l'horizon s'assombrit pour le professionnel (numérique généralisé, réseaux sociaux, globalisation, austérité, etc.), plus semble indispensable le recours à d'intelligentes boussoles dont l'aiguille ne s'affole pas en permanence pour chercher un Nord de plus en plus fluctuant et peut-être même introuvable... ■

1. Joseph Alois Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Payot, 1990

## Marketing et valeur : complémentarité

Le marketing vise à stimuler la compétitivité des marques et produits et à établir une relation interactive de fidélisation avec les clients. Qu'il s'agisse du marketing opérationnel ou du marketing stratégique, l'objectif reste *in fine* de gagner des parts de marché. Le marketing va chercher à capter l'attention de cibles d'utilisateurs et à se démarquer aux yeux de ceux-ci face à l'offre de la concurrence. Dans l'environnement actuel d'Internet, du numérique et des réseaux sociaux, cette nécessité de la différenciation s'impose aujourd'hui à tous les services d'information et de documentation comme aux bibliothèques.

Si la démarche d'analyse de la valeur se focalise principalement sur la conception du « produit » pour en optimiser le rapport service rendu/coût, le marketing s'attache à valoriser ce « produit » auprès du client ou usager en agissant sur plusieurs leviers (positionnement prix, conditionnement, conditions de mise à disposition, publicité, relation au client, etc.). On reste

toutefois dans la même logique de la nécessité de création de valeur discriminante aux yeux du client ou usager.

Cela passe bien sûr par des apports en « valeurs de base » dans le contenu informationnel ou documentaire lui-même (pertinence, originalité, regard critique, synthèse, etc.) et par un ensemble de « valeurs complémentaires » (richesse du « métappareil » et du système de liens sémantiques, ergonomie visuelle, auditive, tactile, etc., sans oublier les valeurs de plaisir et de séduction). Surtout, quelques incontournables de la valeur s'imposent avec force aujourd'hui :

- intuitivité : ça saute aux yeux comme... ;
- immédiateté : pas d'attente ou d'étapes inutiles ;
- réactivité : la juste réponse au bon moment ;
- interactivité : l'utilisateur co-acteur ;
- et surtout simplicité : la complexité inutile rebute et détériore la valeur. ■