



Date : 06/11/2006

MISSIONS, VISIONS et VALEURS : UNE EXPLORATION

Dr J E Davies

Director - LISU
 Research School of Informatics
 Holywell Park
 Loughborough University,
 Loughborough. Leics. England. LE11 3TU.
 Tel; +44(0)1509 635681

Traduit par :
Daisy McAdam
(Université de Genève, Suisse)

Meeting:	133 Management et marketing
Simultaneous Interpretation:	Oui

WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 72ND IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL
 20-24 August 2006, Seoul, Korea
<http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm>

Résumé

L'auteur analyse l'importance de la vision organisationnelle, de la mission et des valeurs en vue de faciliter la planification et le développement de services à un niveau stratégique. Il propose des définitions de mission institutionnelle, de vision et de valeurs et quelques principes fondamentaux nécessaires à leur développement et à leur réalisation. La réflexion permet une évaluation de la position actuelle d'un établissement et des services à créer, et détermine une direction claire et cohérente de son avenir. Le processus implique un examen complet des buts et des objectifs institutionnels ainsi que de l'éthique fondamentale.

Les outils de management, une déclaration de mission par exemple, ont eu parfois « mauvaise presse », car trop d'énoncés ont été rédigés sans réflexion suffisante. Quelques principes fondamentaux essentiels à leur établissement et à leur réalisation sont abordés, lesquels doivent surtout être significatifs, crédibles, acceptables et vérifiables. Le succès de la réalisation et, encore plus, le maintien de la mission, de la vision et des valeurs, doivent être mesurables ou être évalués lors

de son exécution. De plus, certains intervenants doivent avoir leur mot à dire. Quelques exemples de missions sont examinés et évalués.

Les mécanismes du développement sont passés en revue à partir des expériences récentes de LISU : la redéfinition de son rôle et de sa sphère d'activité a favorisé une révision complète de sa mission, de sa vision et de ses valeurs à la suite d'un processus consultatif itératif de plusieurs semaines.

L'auteur conclut en recommandant un examen périodique de la mission, de la vision et des valeurs de manière à en assurer la pertinence.

Introduction

Nous analysons ici l'importance de la vision organisationnelle, de la mission et des valeurs en vue de faciliter la planification et le développement de services à un niveau stratégique. Nous proposerons des définitions de mission, de vision et de valeurs et discuterons de quelques principes fondamentaux nécessaires à leur établissement et à leur réalisation. Nous examinerons brièvement des exemples de missions. Nous passerons ensuite en revue les aspects pratiques et les mécanismes de développement avec référence aux récentes expériences de LISU où furent complètement révisés le rôle de la maison, la sphère d'activité, la mission, les buts et les valeurs. Nous terminerons par des réflexions sur la pérennité de ce genre de déclaration de principes.

Contexte

Avant de s'engager pleinement dans l'exploration de la vision de la mission et des valeurs, il est peut-être prudent de revenir au thème conceptuel choisi pour la session par la Section Management et Marketing. Il est intitulé de manière significative « Des outils de planification stratégique pour la relève professionnelle de demain ; Les professionnels des bibliothèques et de l'information du 21^e siècle » et, en tant que tel, constitue un étendard propice au rassemblement. On peut certes argumenter que de nombreux outils pour la relève professionnelle, y compris la mission, la vision et les valeurs, ne sont pas nécessairement nouveaux, mais qu'ils doivent être considérés et utilisés de manières originales si les agences d'information et leurs directeurs font le nécessaire. L'établissement et la révision régulière du but et de la direction stratégique sont toujours essentiels. En revanche, ce qui est peut-être nouveau au 21^e siècle, c'est que, en cas d'échec, les pénalités sont plus sévères au titre de diminution de la qualité du service et d'occasions perdues. Cependant, plus que jamais, les dirigeants et leurs collaborateurs doivent assimiler de nouvelles connaissances, acquérir de nouvelles compétences et adopter de nouveaux comportements pour mettre en pratique les techniques actuelles de management. De fait, peu importe le débat pourvu qu'ils soient assez nombreux à relever le défi.

Il convient de reconnaître ici que mission, vision et valeurs n'ont pas toujours été considérées de manière enthousiaste et positive par les gestionnaires. On peut même dire qu'elles avaient parfois « mauvaise presse » pour plusieurs raisons. D'abord, elles ont peut-être été mal rédigées, l'emphase et la rhétorique l'emportant

sur la substance. (On trouvera des exemples dénués de sens mais des énoncés chargés de sens sur les pages du site web Dilbert¹). Deuxièmement, il y a peut-être un manque de résonance entre le sentiment exprimé dans les énoncés et la réalité du mode opératoire et la culture de l'organisation. Enfin, ils sont peut-être tellement obscurs que les intervenants ne s'identifient pas à eux. Il serait naïf d'ignorer ces facteurs et dans une certaine mesure cet article est un manifeste, peut-être polémique, en faveur de meilleurs énoncés de mission.

Quelques définitions

Il est important de définir les termes utilisés dans l'exposé. En voici quelques exemples fort simples.

MISSION

La mission précise le but et les fonctions (pourquoi le service existe, ce qu'il fait, à qui il sert)

VISION

Elle est un aperçu de l'état futur souhaité (*où on veut se positionner le service*)

VALEURS

Une déclaration de principes et de convictions partagés au sein de l'organisation

INTERVENANTS

Voilà un autre terme important pour la discussion. Ici, il faut y inclure tous ceux qui ont un intérêt au service: bailleurs de fonds, autorités de tutelle, directeurs, employés à tous les niveaux, fournisseurs et lectorat, y compris les usagers potentiels.

Questions de planification stratégique

Les rôles joués par la mission, la vision et les valeurs dans la planification stratégique sont nombreux et variés. Leur élaboration initiale agit comme catalyseur et détermine le caractère de l'organisation. La réflexion, associée à la définition de la mission, de la vision et des valeurs permet d'évaluer l'état d'un établissement et de ses services, de lui donner une direction claire et cohérente. Le processus implique un examen complet de ses buts et de ses objectifs comme de ses principes déontologiques.

Ainsi, la rencontre suscite-t-elle d'importantes et stimulantes questions se rapportant à l'organisation, comme

De quel type d'organisation s'agit-il ?

De quel type d'organisation devrait-il s'agir, maintenant ou plus tard ?

Quel type d'organisation veut-on ?

¹ Dilbert Mission Statement Generator:

<http://www.unitedmedia.com/comics/dilbert/games/career/bin/ms.cgi>

<http://www.unitedmedia.com/comics/dilbert/games/career/bin/ms.cgi>

Il y a des questions pertinentes qu'on peut se poser au sujet du service et de la direction que doit prendre une stratégie.

Turock et Pedolsky font part de telles préoccupations en relation avec les déclarations de mission dans un manuel sur la planification financière. Ils proposent qu'on aborde entre autres questions : Qui sommes-nous ? Pourquoi sommes-nous là ? Quelle est notre tâche ? Et il serait peut-être utile d'ajouter à ce stade-ci : Où allons-nous ? (Turock 1992)

Les valeurs d'une organisation peuvent s'appuyer sur une éthique générale et profonde. Il convient de mentionner ici le *Statement of Core Values of Librarianship* et les énoncés de politique de l' American Library Association² ainsi que les *Ethical Principles and Code of Professional Practice for Library and Information Professionals* du CILIP³ (Grande-Bretagne).

Une fois déterminées la mission, la vision et les valeurs, on peut se concentrer sur les types de stratégie et les priorités opérationnelles si on veut évoluer de manière rationnelle et cohérente. Des plans, des initiatives et des actions découlent librement et naturellement de principes de base qui laissent les intervenants se concentrer, jour après jour, sur l'excellence de l'exécution plutôt que sur la direction du voyage. Pour une discussion étendue sinon approfondie du rapport entre la stratégie et la mission, la vision et les valeurs, on ne peut que recommander la consultation du chapitre sur le foyer stratégique de l'excellent livre de Corral. (Corral 2000)

Établissement de la mission, de la vision et des valeurs

Pour que les énoncés de missions, de visions et de valeurs servent de bases solides à la fourniture de services, au soutien d'une direction stratégique et soient assez flexibles pour s'adapter aux modifications de l'organisation, ils doivent être soigneusement élaborés. C'est particulièrement vrai si cela n'a pas été le cas par le passé. Missions, visions et valeurs doivent être considérées comme l'expression claire du but et des aspirations du service.

Certains principes fondamentaux sont le fondement de réalisations ou de succès. On peut les récapituler dans une série de questions liées à quatre catégories :

- Signification
- Crédibilité
- Acceptabilité
- Évaluation

² ALA Core Values of Librarianship webpage
<http://www.ala.org/ala/oif/statementspols/corevaluesstatement/corevalues.htm>

³ CILIP Ethical Principles and Code of Professional Practice for Library and Information Professionals webpage
<http://www.cilip.org.uk/professionalguidance/ethics/default.htm>

La première question à se poser est « **Les énoncés sont-ils significatifs ?** » Il est facile d'adopter un langage compliqué et vague ou l'usage d'un jargon. C'est souvent le cas quand on veut, souvent inconsciemment, impressionner plutôt que de créer un vrai modèle de fourniture de services. Tous les intervenants devraient pouvoir comprendre ce qui est mentionné dans ces déclarations. Au Royaume-Uni, la campagne **Plain English Campaign**⁴ a fait beaucoup pour rendre compréhensibles les déclarations formelles des organismes. La brièveté est l'allié de la signification. Les rapports devraient rester succincts pour faciliter la mémorisation. À moins de circonstances particulières, il y a peu de raisons d'en faire des thèses.

La deuxième question est « **Croyez-vous et, surtout, les autres intervenants croient-ils en ces déclarations ?** » La mission et la vision, les buts et les aspirations exprimés sont-ils réalisables ? C'est la raison pour laquelle leur portée et leur ampleur doivent être réalistes. Le degré de confiance qu'inspire une organisation rend plus ou moins crédibles les valeurs qu'elle défend. On ne pourra s'empêcher d'établir un lien avec les relations développées et avec sa franchise à se décrire elle-même.

La troisième question touche à l'acceptabilité. En bref, les intervenants vont-ils faire leur ces déclarations ? Les bailleurs de fonds vont-ils, sans équivoque, apporter leur appui ? Sans leur engagement pécuniaire envers l'organisation, la réalisation des projets serait difficile, voire impossible. Dans ce contexte, il est clair que ce que prône la bibliothèque ou le service d'information doit correspondre à ce qui est envisagé par l'autorité de tutelle, qu'il s'agisse d'un organisme public, d'un établissement d'enseignement ou d'une entreprise commerciale. Et qu'en est-il de la communauté des usagers ?

En général, une des composantes-clés de l'adhésion des intervenants est l'acceptation de ce qui est projeté et livré en son nom. En définitive, la part principale de l'organisation est le personnel interne. Un facteur critique est le point jusqu'où il pourra s'identifier et travailler à réaliser les motifs et souhaits exprimés dans les déclarations. En ce qui concerne l'acceptabilité, le message qui émerge est l'importance de la consultation. Il est fréquent que le personnel, par exemple, ignore l'existence de la mission et, encore moins, son contenu. Il n'est pas recommandé d'adopter une approche de haut en bas pour développer la mission, la vision et les valeurs, car elles doivent avoir un sens et une utilité réelle en gestion et être acceptées par toutes les parties.

La quatrième question, probablement la plus exigeante, concerne le contrôle de ce qui est proposé dans les énoncés. Posée succinctement, elle est « **Comment allez-vous évaluer les résultats correspondant à ce qui est annoncé dans les énoncés de mission, vision et valeurs ?** » Le succès de la réalisation et encore plus la permanence de la mission, de la vision et des valeurs peuvent être mesurés ou évalués au vu de la qualité de l'exécution. Ce facteur est étroitement lié à l'essai de la signification décrite plus haut. Plus l'énoncé d'une mission est vague, moins il est possible d'en évaluer le succès ou même de savoir si elle est atteinte. Dans une revue éditée par McKinsey, Management consultants international, Sawhill et

⁴ Plain English Campaign Website:-
<http://www.plainenglish.co.uk/>
????????????????????

Williamson étudient le succès d'une organisation sans but lucratif qui réalise sa mission. Ils décrivent les missions d'un tel organisme comme « notoirement condescendantes et vagues », puis poursuivent en soulignant l'importance de l'évaluation.

Une organisation, peu importe sa mission et son champ d'activité, a besoin de trois séries d'indicateurs de performance pour mesurer son succès : mobilisation de ses ressources, efficacité de son personnel dans le travail et progression dans l'accomplissement de sa mission. (Sawhill 2001)

Cet échantillon de questions insuffle du réel et indique une perspective pendant la réalisation de la mission, de la vision et des valeurs.

Choix d'exemples

Nous avons choisi quelques énoncés de mission pour illustrer que la brièveté n'entraîne pas de perte de signification. Le rapport le plus concis de la mission pour un établissement entier est peut-être celui de **l'université de Strathclyde à Glasgow, Royaume-Uni** :

The place of useful learning [2000],

Laquelle constitue une révision de l'ancienne version du XVIII^e siècle intitulée

A place of useful learning [1726].

Voici d'autres exemples qui décrivent la mission des services de bibliothèque.

Réaliser l'excellence dans la fourniture et la promotion des services d'information, satisfaire les besoins de la recherche, de l'enseignement et des études.

Australian National University Library

La mission de la bibliothèque est de mettre ses ressources à la disposition du Congrès et des Américains, de soutenir et de préserver une collection universelle de la connaissance et de la créativité pour les générations à venir.

Library of Congress

Soutenir l'enseignement, l'étude et la recherche dans les domaines sélectionnés, répondre aux besoins d'information du personnel, des étudiants et des chercheurs, grâce à l'imprimé, à l'électronique ou à l'audiovisuel.

Queen Margaret University College, Edinburgh Library

La bibliothèque publique de St Louis fournit les ressources et les services d'information et d'étude qui soutiennent et améliorent l'individu, la famille et la vie de la communauté.

St. Louis Public Library Mission

Selon les éléments stratégiques de la London Business School, la mission de la bibliothèque est d'établir, de maintenir et de fournir les ressources, la technologie, le personnel et les services correspondants aux besoins présents et à venir de l'enseignement et de la recherche à l'École.

London Business School Library

Légèrement moins brefs, les exemples suivants décrivent comment la mission doit être réalisée.

À la Dublin City University, le rôle de la bibliothèque et des services d'information est de soutenir les besoins de l'information de la communauté universitaire et, au-delà, régionale et nationale. À cet effet, elle cherchera à fournir le meilleur environnement et équipement possible favorisant l'étude et le processus d'apprentissage. Elle contribuera à l'échange d'information, par un effort coopératif et la fourniture de liens avec les émetteurs d'informations du monde entier. Toujours, elle essaiera d'obtenir l'amélioration d'un service de qualité.

Dublin City University Library

La mission de la bibliothèque est de maintenir et développer des collections et des services qui répondent aux besoins présents et futurs de l'enseignement et de la recherche à l'université d'Oxford et de la communauté savante nationale et internationale. Afin de mener à bien cette mission, la bibliothèque aura toujours pour objectif de

- (a) exercer et maintenir une compréhension des besoins de ses utilisateurs réels ou potentiels et répondre à leurs attentes ;*
- (b) établir les collections et les services appropriés et en permettre l'utilisation ;*
- (c) conserver les collections pour les futurs utilisateurs ;*
- (d) développer la qualification et la motivation du personnel à tous les niveaux ;*
- (e) assurer sa viabilité financière;*
- f) favoriser de bons rapports avec les autres services de l'université, y compris les collègues ;*
- (g) coopérer avec les autres bibliothèques d'Oxford et du monde entier ;*
- (h) utiliser, dans tous les secteurs, le potentiel de la technologie afin de réaliser ces objectifs.*

Bodleian Library Oxford University

Une recherche par Internet à l'aide de Google, par exemple, indiquera d'autres déclarations plus ou moins bonnes par rapport aux principes exprimés ci-dessus.

L'expérience de LISU

L'expérience de LISU, qui a pour tâche de développer une déclaration révisée de mission, d'objectifs stratégiques et de valeurs, vaut d'être mentionnée comme étude de cas. Avec le temps, les activités de LISU se sont multipliées et de nouveaux secteurs se sont ajoutés. Ni le nom, Library and Information Statistics Unit (Bibliothèque et service de statistiques documentaires), ni sa mission et ses objectifs

ne décrivaient complètement ses préoccupations permanentes et ses aspirations. Bien que fortement concernée par les statistiques et les bibliothèques, elle était également intéressée à l'application de toute une gamme d'indicateurs de performance qualitatifs. Son centre d'intérêt s'est d'ailleurs étendu au-delà des bibliothèques et jusqu'aux services de musée, d'archives, d'autres agences culturelles ainsi qu'au domaine de l'édition et des communications savantes. L'identité de LISU était bien perçue et il était important de maintenir le nom sous une certaine forme. Il fut donc décidé d'identifier le service par les initiales LISU, enrichies d'une rallonge, *Recherche et consultation en management de performance : information, culture et universités*.

Après avoir redéfini le rôle et la sphère d'activité de l'établissement et mis en évidence l'appellation de LISU, les déclarations de mission, de vision et de valeurs ont été révisées au cours d'un processus itératif et consultatif de quelques semaines. Tout le personnel s'est réuni plusieurs fois pour discuter et débattre de l'élaboration de nouvelles déclarations de mission. Toutes les idées y étaient considérées valides et dignes d'intérêt. On a senti l'importance d'y consacrer le temps nécessaire et de les considérer comme le moyen d'établir le caractère et l'orientation de l'activité de LISU pendant un certain temps. Une première séance de remue-méninges a eu lieu et tous apportèrent leurs idées. Selon la technique « post-it », chacun fut invité à écrire ses mots-clés et à coller ses béquets sur un mur de la salle. Ceux-ci furent ensuite groupés par thèmes afin de stimuler la discussion. Des brouillons de déclarations ont alors été produits, modifiés et révisés. La consultation eut lieu à l'université de Loughborough sous la direction du professeur chargé de la gestion de LISU. Ensuite, des ébauches affinées ont été soumises à la discussion du groupe consultatif de LISU, corps de spécialistes externes se réunissant deux fois par an et donnant des avis sur la stratégie, les priorités et les créneaux possibles. À ce stade de la discussion, on reçut un amendement mineur. Le texte des déclarations de mission a finalement été entériné à l'automne 2005. Il est maintenant inséré dans les publications LISU et sur le site Web⁵ de la maison. Le texte est joint à cet article.

Pas la fin, même pas le début de la fin !

J'ai souligné le rôle de l'énoncé de la mission, de la vision et des valeurs pour la bibliothèque et les services d'information et en ai discuté quelques aspects. Comme l'environnement de l'information, les impératifs de gestion, les priorités de service et les demandes des utilisateurs changent avec le temps, ainsi en est-il de la mission, de la vision et des valeurs, même si c'est moins radical. Par conséquent, elles doivent être périodiquement passées en revue si l'on veut qu'elles restent appropriées et significatives. La mission, la vision et les valeurs ne devraient jamais s'éloigner de la pratique, elles devraient imprégner la pensée et l'action des spécialistes. Développer un ensemble cohérent de déclarations de mission universellement accepté n'est pas la fin, ce n'est même pas le début de la fin !

REFERENCES

⁵ LISU mission, strategic aims and values web page
<http://www.lboro.ac.uk/departments/dils/lisu/pages/mission.html>

Corrall, S. (2000) *Strategic management of information services: A planning handbook*. London, Aslib.

Turock, B. and A. Pedolsky. (1992) *Creating a Financial Plan: A How to Do It Manual for Librarians*, Neal-Schuman Publisher, New York, NY.

Sawhill, J. and D. Williamson. (2001) Measuring what matters in nonprofits. *McKinsey Quarterly* (2) pp. 98 – 107.

APPENDICE

LISU : Mission, objectifs stratégiques et vision

Déclaration de mission

LISU est un centre national de recherche et de consultation qui promeut une bonne gestion des services documentaires, culturels et universitaires, en fournissant conseils et aides en matière d'évaluation de performance et de perfectionnement.

Objectifs stratégiques

1. Fournir aux directeurs et aux personnes qui établissent les politiques de bibliothèque et de services d'information les outils dont ils ont besoin, y compris des données pertinentes sur le fonctionnement, pour développer les services à leur pleine capacité.
2. Rendre sensibles à la valeur et à la nécessité de la performance dans la gestion et augmenter sa compréhension et sa mise en application.
3. Mener un programme de recherche avancée qui contribue à la connaissance des méthodes d'investigation, des services documentaires, culturels et académiques et, également, de l'économie de la connaissance.
4. Maintenir et augmenter la réputation de LISU en matière de qualité dans la collecte et l'analyse de données, de fiabilité et d'autorité dans la diffusion des données, d'indépendance et d'intégrité dans l'établissement des résultats.
5. Poursuivre le développement des opérations de LISU, en particulier dans les services culturels, y compris les musées, les galeries, les archives et les services de soutien universitaires.

VALEURS

1. LISU protège rigoureusement et met en avant sa réputation d'intégrité et d'impartialité dans le dévoilement des résultats de toute recherche.

2. LISU développe uniformément ses qualifications, ses connaissances ou ses expériences collectives et s'applique à atteindre le meilleur rendement possible avec enthousiasme.
3. LISU contribue activement à partager les connaissances et à animer la discussion professionnelle par des conférences, par l'édition savante et par tout autre moyen de diffusion.