



**HAL**  
open science

# Refonte globale d'une offre de services : l'exemple de l'Apec

Marie de Bueil

► **To cite this version:**

Marie de Bueil. Refonte globale d'une offre de services : l'exemple de l'Apec. domain\_shs.info.conf. 2005. mem\_00000300

**HAL Id: mem\_00000300**

[https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000300v1](https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000300v1)

Submitted on 30 Jan 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS  
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA  
DOCUMENTATION

MEMOIRE  
pour obtenir le  
**DESS en Sciences de l'information et de la documentation spécialisées**

présenté et soutenu par

Marie de Bueil

le 25 octobre 2005

Refonte globale d'une offre de services :  
l'exemple de l'Apec

**Jury : Tatiana Jacenko, tutrice professionnelle  
Danièle Dégez, coordinatrice pédagogique**

**Cycle supérieur Promotion XXXV**

## **Remerciements**

Je tiens à remercier Tatiana Jacenko pour sa collaboration et sa disponibilité, Hélène Le Bras pour ses réponses à mes questions, toute l'équipe de la documentation pour son accueil, et Danièle Dégez pour ses remarques et ses conseils.

## **Résumé**

Présentation et application des techniques du marketing documentaire à travers une étude de cas menée à l'Association pour l'emploi des cadres. L'ensemble de la démarche d'évaluation et de repositionnement d'une offre de services est présentée : analyse de l'existant, des besoins et de l'environnement ; élaboration de scénarios pour une nouvelle offre de services.

Etude de cas / Enquête / Marketing documentaire Médiation documentaire / Service d'information.

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>2</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>3</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>PREMIERE PARTIE MARKETING DOCUMENTAIRE ET OFFRE DE SERVICES : PREMIERE APPROCHE .....</b>	<b>11</b>
<b>1. LE MARKETING DOCUMENTAIRE .....</b>	<b>12</b>
1.1 DU MARKETING AU MARKETING DOCUMENTAIRE .....	12
<i>Le marketing et ses principes.....</i>	<i>12</i>
<i>Un marketing documentaire ?.....</i>	<i>12</i>
<i>Un marketing documentaire encore méconnu par les professionnels de l'information .....</i>	<i>15</i>
1.2 LES GRANDS PRINCIPES DU MARKETING DOCUMENTAIRE.....	17
<i>Une orientation utilisateur.....</i>	<i>17</i>
<i>Une adaptation à un contexte particulier .....</i>	<i>17</i>
<i>Une intégration du service documentaire dans son environnement .....</i>	<i>17</i>
<i>Un contexte spécifique : les services.....</i>	<i>18</i>
<i>Une méthode d'aide à la décision.....</i>	<i>18</i>
1.3 METHODOLOGIE D'APPLICATION DU MARKETING DOCUMENTAIRE .....	19
<i>Phase de diagnostic .....</i>	<i>19</i>
<i>Phase de définition de la stratégie.....</i>	<i>21</i>
<i>Phase de mise en oeuvre .....</i>	<i>22</i>
<b>2. CONSTRUIRE SON OFFRE DE SERVICES.....</b>	<b>24</b>
2.1 PRINCIPALES CARACTERISTIQUES D'UNE OFFRE DE SERVICES .....	24
<i>Largeur et profondeur de l'offre .....</i>	<i>24</i>

<i>La gestion de la participation de l'utilisateur : le modèle de la servuction</i> .....	25
2.2 QUELLE VALEUR AJOUTEE POUR UNE OFFRE DE SERVICES ? .....	28
<b>DEUXIEME PARTIE : APPLICATION A L'APEC, METHODOLOGIE</b>	
<b>D'ANALYSE D'UNE OFFRE DE SERVICES</b> .....	<b>29</b>
<b>1. PRESENTATION DU CONTEXTE : L'APEC</b> .....	<b>30</b>
1.1 PRESENTATION DE L'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES .....	30
<i>Présentation générale</i> .....	30
<i>Structuration</i> .....	30
1.2 L'OFFRE DE SERVICES DE L'APEC.....	31
<b>2. ANALYSE DE L'EXISTANT : L'OFFRE DE SERVICES PROPOSEE</b>	
<b>DANS LES ESPACES DOCUMENTAIRES</b> .....	<b>33</b>
2.1 LES MOYENS MIS A DISPOSITION.....	33
<i>Les moyens matériels</i> .....	33
<i>Les moyens humains</i> .....	33
<i>Les moyens financiers</i> .....	33
2.2 LE FONDS DOCUMENTAIRE .....	34
<i>Composition</i> .....	34
<i>Un fonds complémentaire des autres services Apec</i> .....	34
2.3 L'OFFRE DE SERVICES PROPOSEE DANS LES ESPACES DOCUMENTAIRES.....	35
<b>3. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT : RELATIONS AVEC TUTELLES</b>	
<b>ET PARTENAIRES</b> .....	<b>37</b>
3.1 LES TUTELLES .....	37
<i>Le département Marketing</i> .....	37
<i>Le département Communication</i> .....	37
<i>Le département des Systèmes d'Information, section web (DSI Web)</i> .....	37
<i>Le département Administratif et Financier (DAF)</i> .....	37
<i>Le département Service Clients (DSC)</i> .....	37
<i>Le département Etude et Recherche, pôle Ressources (DER)</i> .....	38
3.2 LES CONCURRENTS ET PARTENAIRES.....	38
<i>L'Anpe</i> .....	38
<i>Les sites emploi</i> .....	39

<i>Les centres de bilan de compétence</i> .....	39
3.3 LA CONJONCTURE .....	39
<i>Le contexte historique : une forte influence d'Internet</i> .....	39
<i>Priorités de développement et perception des espaces</i> .....	40
<b>4. ANALYSE DU PUBLIC</b> .....	<b>42</b>
4.1 LES DIFFERENTES METHODES D'ENQUETE .....	42
<i>L'observation</i> .....	42
<i>L'enquête quantitative : le questionnaire</i> .....	43
<i>L'enquête qualitative : l'entretien</i> .....	44
<i>Bilan</i> .....	44
4.2 METHODOLOGIE D'ENQUETE AUPRES DES UTILISATEURS DES ESPACES DOCUMENTAIRES DE L' APEC .....	45
<i>L'enquête préparatoire</i> .....	45
<i>L'enquête auprès des cadres</i> .....	46
4.3 SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ENQUETE .....	47
<i>Qui sont les utilisateurs des espaces documentaires ?</i> .....	47
<i>Que cherchent-ils ? Caractéristiques informationnelles des cadres</i> .....	50
<i>Comment cherchent-ils ? Caractéristiques comportementales des cadres</i> .....	50
<i>Perception des espaces et attentes des cadres</i> .....	54
<i>Bilan</i> .....	56
<b>TROISIEME PARTIE : VERS UNE NOUVELLE OFFRE DE SERVICES ...</b>	<b>58</b>
<b>1. SYNTHESE DU DIAGNOSTIC</b> .....	<b>59</b>
1.1 POINTS FORTS DES ESPACES DOCUMENTAIRES :.....	59
<i>Analyse interne</i> : .....	59
<i>Analyse du public</i> : .....	59
<i>Analyse de l'environnement</i> :.....	59
1.2 POINTS FAIBLES DES ESPACES DOCUMENTAIRES : .....	59
<i>Analyse interne</i> : .....	59
<i>Analyse du public</i> :.....	59
<i>Analyse de l'environnement</i> :.....	59
<b>2. SCENARIOS D'EVOLUTION</b> .....	<b>61</b>

2.1 PREMIER SCENARIO : FAIRE DES ESPACES DOCUMENTAIRES DES ESPACES D'ACCUEIL ET D'INFORMATION .....	62
2.2 SECOND SCENARIO : FAIRE DES ESPACES DOCUMENTAIRES DE VERITABLES CENTRES DE RESSOURCES .....	63
2.3 TROISIEME SCENARIO : FAIRE DES ESPACES DOCUMENTAIRES DES CENTRES DE RESSOURCES ET DE CONSEIL.....	64
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>78</b>
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES CHARGES D'ACCUEIL.....	79
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES CADRES .....	80
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES CONSULTANTS.....	85
ANNEXE 4 : TABLEAU DE SYNTHESE DES SCENARIOS PROPOSES .....	86

Des renvois à la bibliographie sont faits tout au long du texte, sous la forme : **[numéro de la référence]**.

Si le nom de l'auteur est cité dans la phrase, le numéro est seul : **[29]**. Dans le cas contraire, le numéro est accompagné du nom de l'auteur : **[29, A. Blanchet]**.

# **Introduction**

Internet est devenu aujourd'hui un outil incontournable pour les professionnels de l'information, mais au prix d'une remise en cause de leurs pratiques traditionnelles. Les documentalistes ont dû se former pour maîtriser ce nouvel outil, mais aussi s'adapter à l'arrivée d'un nouveau type de services, les services en ligne. Ceux-ci sont venus concurrencer les services classiques, remettant en cause l'équilibre des offres de services existantes. Il devient alors nécessaire de repositionner les services d'information classiques, en intégrant les sources en ligne dans une nouvelle offre de services. L'arrivée des nouvelles technologies a également eu pour effet de modifier l'accès à l'information et les comportements des utilisateurs : comment faire pour élaborer une offre de services résolument tournée vers l'utilisateur, qui prenne en compte ses besoins mais également ses difficultés à trouver l'information, alors que les services à distance le rendent de plus en plus autonome ?

L'association pour l'emploi des cadres (Apec), où mon stage a été effectué, est confrontée à cette problématique. Elle met à disposition de ses membres un réseau de quarante-cinq espaces documentaires, répartis dans toute la France et permettant aux cadres de trouver les informations dont ils ont besoin pour leur mobilité professionnelle. Ces espaces documentaires ont été confrontés, depuis quatre ans, au fort développement de services en ligne sous la forme du site [apec.fr](http://apec.fr), qui propose un contenu de plus en plus fourni. Depuis quelques temps, une baisse de fréquentation a été constatée dans les espaces, et leur positionnement est peu à peu devenu flou par rapport aux services en ligne. Comment peut-on alors redéfinir l'offre de services des espaces documentaires et leur redonner un positionnement cohérent par rapport aux autres services Apec ?

Ce mémoire se définit comme une étude de cas et veut pouvoir être utile à un professionnel confronté à ces problématiques de repositionnement et d'élaboration d'une nouvelle offre de services. S'appuyant sur le marketing documentaire, son objectif est de donner une méthodologie de repositionnement d'un service d'information. Pour une meilleure compréhension, cette méthodologie sera illustrée par un exemple concret, celui de l'Apec. Elle sera également accompagnée d'une réflexion sur les critères de qualité d'une offre de services en documentation et sur les notions de médiation documentaire, qui y a un rôle central.

Il semble tout d'abord nécessaire de redéfinir le marketing documentaire et les techniques qu'il propose, ainsi que la notion d'offre de services. Après avoir exposé les grands principes de la méthodologie marketing, on pourra ensuite l'appliquer aux espaces documentaires de l'Apec : analyse de l'existant, de l'environnement, et du public. Les résultats de ces trois analyses permettront enfin d'exposer des scénarios d'évolution des espaces documentaires et des préconisations d'évolution de leur offre de services.

**Première partie**  
**Marketing documentaire et offre de**  
**services : première approche**

# 1. Le marketing documentaire

---

## 1.1 Du marketing au marketing documentaire

### **Le marketing et ses principes**

Le marketing est né en réaction à la pensée économique du XIX<sup>e</sup> siècle, qui se révélait incapable de résoudre les problèmes provoqués par la croissance rapide de l'économie. Formalisé par Alderson en 1957, il a été développé en 1969 par Philip Kotler, notamment grâce à son ouvrage *Marketing management* [4]. Kotler y décrit le marketing comme « l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés. ». Son objectif est de « déterminer les besoins et les valeurs d'un marché cible et [d'] adapter l'organisation pour satisfaire ces besoins de façon plus totale et plus efficace que les concurrents ».

Le principe de base du marketing repose donc sur l'adéquation entre le produit et le client, obtenue par la mise en place d'une stratégie allant de la définition des besoins des consommateurs potentiels à celle de nouveaux produits et à leur promotion. Le processus englobe alors le produit ou service dès sa création, et pour toute la durée de son existence. Ce sont alors les besoins de l'utilisateur, et non plus le produit comme dans une conception classique, qui occupent une place centrale ; tout tend vers la réponse la plus efficace et la plus proche possible des besoins. Ainsi, pour Eric Sutter, « le marketing n'est pas uniquement une technique, c'est aussi une philosophie de gestion fondée sur l'écoute des besoins du marché et sur l'établissement de stratégies permettant de planifier des services répondant aux besoins » [3].

### **Un marketing documentaire ?**

Dans les années 1970, un certain nombre d'ouvrages et d'articles consacrés aux organismes publics et à but non lucratif ont été publiés, le plus important étant celui de Philip Kotler, *Marketing for non-profit organizations* (1975). Les centres de documentation et les bibliothèques ayant généralement un but non lucratif, les

techniques du marketing traditionnel pourraient-elles leur être appliquées ? Peut-on parler d'un marketing documentaire ?

Si certains ont fait très tôt la promotion du marketing auprès des professionnels de l'information, tous ne pensent pas que le marketing soit applicable à la documentation, mettant en avant la relation entre marketing, marché et concurrence. De fait, pour Jean-Michel Salaün [2], la conception classique du marketing ne peut s'appliquer à la plupart des services documentaires car ils ne sont pas en situation de marché et de concurrence commerciale. Cependant, Paul-Dominique Pomart [8] relativise cette notion de concurrence : celle-ci n'est pas obligatoirement commerciale et les services d'information sont eux aussi soumis à une certaine forme de concurrence : par exemple, les usagers choisissent d'utiliser les services du centre de documentation ou leurs propres sources.

Les deux auteurs se rejoignent sur le fait que les techniques marketing sont applicables aux bibliothèques et centres d'information sous certaines conditions : pour Jean-Michel Salaün [2], il est nécessaire de modifier les principes du marketing pour définir une stratégie appropriée aux services documentaires et d'affirmer la prééminence de la coopération sur la concurrence. On pourrait donc définir le marketing documentaire, comme le fait Ingrid Torres, comme « une adaptation de certaines techniques issues des théories du marketing, à la gestion des services d'information et de documentation dans le but de permettre à l'organisation de s'adapter à son environnement, de connaître ses forces et ses faiblesses, et de mieux répondre ainsi aux différentes attentes de ses usagers » [11].

L'adaptation des techniques du marketing aux services documentaires a suscité une réelle réflexion dès le milieu des années 1980. Réjean Savard fut le premier francophone à promouvoir le marketing auprès des professionnels de l'information et à l'enseigner dans les formations de documentalistes et de bibliothécaires. Par le tableau suivant [5], il a clarifié les différences entre l'approche marketing, centrée sur l'utilisateur, et l'approche classique, centrée sur le produit. Toute la différence tient dans le positionnement du service d'information : soit il se concentre sur sa production, soit il se tourne vers l'utilisateur en cherchant à coller au maximum à ses besoins.

**Différences entre l'approche produit et l'approche marketing en milieu documentaire :**

<b>Point de départ</b>	<b>Approche produit</b>	<b>Approche marketing</b>
<b>Attitude face aux clients :</b>	Ils doivent se satisfaire du produit offert.	Le SID* doit toujours s'ajuster à leurs besoins.
<b>Approche face aux clients :</b>	On attend que les clients se présentent.	On va au devant des clients.
<b>Relation avec les clients :</b>	Instrumentale (la plus brève possible).	Relation d'aide et ouverte.
<b>Délai pour l'obtention d'un service / produit :</b>	Dépend des services techniques et acquisitions.	Dépend des besoins des clients.
<b>Offre d'un service / produit :</b>	Limitée à ce qu'on trouve sur place.	Ouverte sur l'extérieur et selon l'approche réseau.
<b>Innovation :</b>	Sert surtout à baisser les coûts de production.	Doit permettre de mieux servir les clients.
<b>Attitude face aux services / produits :</b>	Le SID* offre ce qu'il produit, sans plus.	Le SID* s'efforce de produire ce qu'il doit offrir.
<b>Evaluation du besoin d'information :</b>	Limitée : en termes de documents imprimés surtout.	Large : en termes d'information (audiovisuel, etc.).
<b>Rétroaction face au service offert :</b>	En fonction de l'efficience interne surtout.	En fonction de l'efficacité par rapport aux clients surtout.

\*SID : Service d'information Documentaire

Ce tableau a ensuite été repris par Jean-Michel Salaün et Eric Sutter, qui ont été les principaux auteurs français à travailler sur le marketing documentaire. Tous deux donnent à l'utilisateur une position centrale, mais Eric Sutter se place dans une logique de marché, proposant une méthode applicable dans le cas de services d'information à vocation commerciale. Au contraire, Jean-Michel Salaün insiste sur la notion de service public et même plus largement de service rendu *au* public, et sur l'adaptation des techniques marketing hors du cadre commercial. C'est sur la méthodologie qu'il propose, applicable au plus grand nombre de services d'information, que nous nous appuyons pour la suite de notre étude. Mise au point dans son premier ouvrage en 1992 [13], Jean-Michel Salaün a ensuite développé cette méthodologie avec Florence Muet en 2001 [12].

### **Un marketing documentaire encore méconnu par les professionnels de l'information**

Si les techniques marketing sont aujourd'hui relativement bien définies, elles ne sont encore que peu employées dans le milieu des bibliothèques et de la documentation. Le marketing a mis du temps à s'implanter chez des professionnels de l'information plus préoccupés par la technique que par la réelle réponse aux besoins. Ce sont les échecs techniques, le manque de résultats concrets et les problèmes d'image qui ont introduit le souci du marketing au cours des années 1980. Pour Paul-Dominique Pomart [8], c'est la diffusion des méthodes d'analyse de la valeur qui auraient mis les besoins des usagers au premier plan et donc ouvert la porte au marketing documentaire. Mais le marketing n'a été compris que partiellement et réduit à la communication sur le service, sa promotion et sa publicité. Plusieurs enquêtes ont été menées auprès des professionnels de l'information pour mieux connaître leurs pratiques en termes de marketing documentaire, en 1996 par Réjean Savard et Mireille Painchaud [15], en 2002 [11] et 2004 [14] par Ingrid Torres. Toutes arrivent à la même conclusion : le marketing documentaire est devenu un thème important en sciences de l'information, mais il reste mal connu et peu utilisé. Les professionnels n'en ont qu'une vision partielle et en occultent toute la partie stratégique, l'utilisant surtout pour attirer des usagers. On peut distinguer plusieurs freins à son utilisation :

- les professionnels de l'information auraient toujours une orientation produit plus qu'utilisateur : « les professionnels continuent d'être plus préoccupés par la technique que par la gestion, le développement, la stratégie, etc. » [14, I. Torres] ;
- ils connaîtraient mal la méthodologie marketing, n'en verraient pas les apports : « les professionnels ne reconnaissent pas toujours dans le marketing qu'on leur propose les outils conformes à leur situation et à leurs besoins » [2, J-M. Salaün] ;
- ils ressentiraient une sorte de « défiance naturelle vis à vis de [l']origine mercantile » [2, J-M. Salaün] du marketing, étant très attachés à leur mission de service et à sa dimension non lucrative.

## **1.2 Les grands principes du marketing documentaire**

Le marketing documentaire se décline en cinq grands principes de base, établis par Jean-Michel Salaün dans son ouvrage *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation* [12] puis repris et développés avec Florence Muet dans *Stratégie marketing des services d'information – Bibliothèques et centres de documentation* [13].

### **Une orientation utilisateur**

Se tourner vers l'utilisateur, et non rester centré sur le produit, est à la base du marketing documentaire. Comme l'affirme Florence Muet, « le service de documentation doit s'adapter à son public et non l'inverse » [7] : les prestations documentaires doivent donc être définies en fonction des besoins et non de ce qui est le plus simple ou le plus habituel de faire. Toute activité doit donc tendre vers l'utilisateur et évoluer selon ses besoins. Cette connaissance des besoins est à la base de la définition de toute offre de services et implique des capacités d'adaptation, et de remise en cause régulière de ses pratiques.

### **Une adaptation à un contexte particulier**

Si les utilisateurs occupent une place centrale dans la théorie marketing, il ne faut pas oublier que les services d'information ne sont pas indépendants mais rattachés à une structure particulière. Ils y ont un rôle bien défini, et les choix qui seront faits doivent s'inscrire dans cette mission. Il faut autant prendre en compte l'organisme de rattachement du service que ses utilisateurs. Le service documentation doit alors « ajouter au « marketing aval » un « marketing amont », en direction de sa structure de rattachement » [7, F. Muet].

### **Une intégration du service documentaire dans son environnement**

Ces deux premiers principes en impliquent un troisième : le service d'information doit s'intégrer dans son environnement. Cette intégration passe par la prise en compte des différents acteurs en jeu : les utilisateurs et l'organisme de rattachement bien sûr, mais aussi les documentalistes eux-mêmes, les partenaires du service d'information, ses tutelles... L'ensemble de ces acteurs constitue l'environnement du service d'information.

Cependant, cet environnement ne serait pas complet si l'on ne prenait pas en compte les « concurrents » du service d'information, c'est à dire les autres sources que peuvent utiliser les usagers, ou les prestataires auxquels ils peuvent faire appel.

### **Un contexte spécifique : les services**

Il ne faut pas oublier que les centres de documentation appartiennent au monde des services. L'utilisateur a donc une place centrale et co-produit le service. Nous avons choisi de ne pas rentrer ici dans les détails de la notion de service, mais de la traiter plus tard afin de pouvoir mieux la développer.

### **Une méthode d'aide à la décision**

Le marketing documentaire peut être utilisé comme une méthode d'aide à la décision par le service d'information, lui permettant de procéder étape par étape pour monter une stratégie de développement et l'appliquer. On peut distinguer trois phases :

- une phase de diagnostic, qui consiste à déterminer les forces et faiblesses du service de documentation, ainsi que les opportunités et menaces liées à son environnement . Il s'agit de répondre à la question « qui suis-je ? » ;
- une phase de définition de la stratégie, répondant à la question « que faire ? » et lors de laquelle est élaboré le plan de développement du service d'information ;
- une phase opérationnelle, ou la réponse à la question « comment faire ? ». Cette phase finale est composée de l'élaboration des scénarios et d'actions marketing (communication...).

Ces trois phases vont être développées dans la partie suivante, méthodologie d'application des principes du marketing documentaire.

### **1.3 Méthodologie d'application du marketing documentaire**

La méthodologie marketing permet, en plusieurs phases structurées et successives, de mettre au point une stratégie de développement du service de documentation. C'est en effet en analysant d'abord l'existant, puis en ayant une meilleure connaissance de son public et son environnement que l'on peut ensuite se positionner de façon adéquate dans une organisation.

#### **Phase de diagnostic**

La phase de diagnostic est composée de plusieurs analyses, chacune permettant de dégager les forces et faiblesses du service d'information ou les opportunités et menaces portées par son environnement. C'est de l'ensemble de ces trois analyses - analyse interne, externe, et du public - que découlera le diagnostic.

#### **L'analyse interne**

L'analyse interne consiste en une analyse de l'existant. On peut distinguer trois axes d'analyse :

- *Les moyens disponibles*, qu'ils soient matériels (locaux, mobilier, fonds...), humains (le personnel, ses qualifications, son expérience, ses savoir-faire, son âge, ses motivations...) ou encore financiers (budget annuel, origine, destination).
- *L'activité*, c'est à dire les procédures utilisées dans le service : organisation, méthode de gestion, style de management... Il faut alors se demander quelle est l'interaction entre les usagers et les documentalistes, et quels sont les moyens utilisés.
- *L'orientation du service d'information*, c'est à dire les politiques et stratégies du service de documentation, ainsi que sa culture.

Cette analyse doit permettre de dégager les forces et faiblesses de chaque point, un diagnostic final permettant d'en faire la synthèse.

### **L'analyse externe, ou analyse de l'environnement**

L'analyse externe concerne l'environnement du service d'information et va toucher les différents acteurs qui le composent : tutelles, fournisseurs, partenaires et concurrents. L'environnement comprend deux niveaux : un premier niveau directement fonctionnel, opérationnel (partenaires) et un environnement plus contextuel et régulateur (tutelles, contexte juridique, économique...).

L'analyse externe consiste alors à passer en revue le rôle de chaque acteur, en dégagant les opportunités et les menaces que ce rôle implique pour le service d'information. Les différents environnements – juridique, politique, économique, technologique, sociologique – doivent également être passés en revue dans le même but. Un nouveau diagnostic pourra alors être dégagé pour mettre en valeur et synthétiser les opportunités et les risques, par type d'environnement étudié.

### **L'analyse du public**

L'analyse du public consiste à savoir qui sont les utilisateurs, quels sont leurs besoins et leurs pratiques informationnelles. Elle passe par un recueil de données de gestion courante et par des enquêtes, sous forme d'observations, de questionnaires et d'entretiens, collectifs et individuels.

Une fois le public et ses besoins connus, on peut le segmenter, c'est à dire le partager en groupes homogènes. Il faut alors tenir compte des différents types d'utilisateurs et de la réalité du service. Eric Sutter a ainsi distingué [3] :

- « les non-utilisateurs (exclus des circuits de l'information pour diverses raisons, ou par l'absence de besoin d'information, par rapport à l'offre ou à une situation donnée),
- les utilisateurs potentiels (personnes pouvant éventuellement être intéressées par le service d'information ; ne sachant pas où trouver l'information, ne l'utilisent donc pas),
- les utilisateurs supposés (personnes ayant des possibilités d'accès),
- les utilisateurs réels ou véritables (personnes qui utilisent),
- les utilisateurs finaux (les personnes qui en tirent profit) ».

## **Phase de définition de la stratégie**

Si la phase de diagnostic a permis de répondre à la question « qui suis-je ? », celle de définition de la stratégie va porter sur la définition des missions, c'est à dire « que faire ». La première étape est la constitution de scénarios grâce aux résultats des analyses menées dans la phase précédente, c'est à dire les opportunités et menaces, forces et faiblesses dégagées. Il s'agit ici, selon Florence Muet, d'« identifier les différentes stratégies potentielles par assemblages possibles de décisions marketing »[7].

La décision prise définira le positionnement du service de documentation, c'est à dire son offre de services, sa communication en direction de ses utilisateurs, et ses relations avec ses tutelles et partenaires. Le service d'information se sera donc positionné à la fois par rapport à son organisme de rattachement et aux solutions concurrentes, en répondant à la question « qui suis-je par rapport aux autres services ? » et surtout « qui voudrais-je être ? ». Il s'agit de mettre en valeur les spécificités du service d'information et ce qui fait sa valeur ajoutée. L'image du service, la façon dont il est perçu par ses usagers ou ses concurrents, « traduit en termes de représentation le positionnement » [13, J.-M. Salaün].

La définition du positionnement ne peut se faire sans le ciblage du public, c'est à dire le choix des usagers potentiels que l'on souhaite toucher. Traditionnellement, le marketing propose trois stratégies de ciblage différentes, reprises par Jean-Michel Salaün et Florence Muet [12] :

- le marketing indifférencié : proposer à tous le même service, accompagné de la même communication. Adaptée aux produits de masse et peu coûteuse, cette stratégie suppose un public très homogène ou trop nombreux pour que l'on puisse faire un découpage significatif.
- le marketing différencié : proposer un service particulier à chaque segment de public, chaque segment ayant une demande particulière. Ce type de marketing est très coûteux, et il est nécessaire de donner un ordre de priorité à chaque segment.
- le marketing concentré : ne servir qu'un seul segment, sur lequel on concentre tous ses efforts.

D'autre part, il faut néanmoins s'assurer que les décisions prises soient bien conformes à la mission du service de documentation. Jean-Michel Salaün distingue deux missions principales : l'aide à la décision, fondée sur la mise en avant de l'information en tant qu'accumulation de richesses, et la veille technologique, privilégiant l'accès à l'information plutôt que son accumulation [13]. L'aspect technique ne doit pas interférer dans le choix des missions.

Ces décisions doivent également être raisonnables en termes de ressources, de nature et de volume de public, et permettre de définir des objectifs généraux portant sur trois points :

- l'usage du service de documentation (objectifs quantitatifs) ;
- la satisfaction du public et l'image du service (objectifs qualitatifs) ;
- la valeur ajoutée offerte par le service d'information (objectifs « intellectuels »).

### **Phase de mise en oeuvre**

La phase de mise en oeuvre, application concrète de l'axe de développement choisi, se traduit par des actions marketing (communication, publicité...), par des choix technologiques et organisationnels, et par une nouvelle répartition des ressources.

La première étape est l'élaboration d'un plan marketing. Réjean Savard en a proposé un canevas en 1986, et Alfred Zeyl en a donné plusieurs exemples en 1991. A partir de ces exemples, Jean-Michel Salaün [13] a défini la structure-type d'un plan marketing, composé de 7 éléments :

- un titre ;
- un résumé ;
- une analyse et un diagnostic ;
- la définition d'une stratégie ;

- une tactique, c'est à dire la mise en oeuvre envisagée et les moyens nécessaires ;
- le budget ;
- les procédures de contrôle.

Une fois le plan élaboré, le service de documentation va pouvoir fonctionner de façon plus rationnelle. Il reste ensuite à diffuser la nouvelle offre du service d'information. Eric Sutter met en évidence trois conditions à remplir pour communiquer : « informer, faire connaître » ; « expliquer, pour faire passer » ; « motiver, pour être en relation avec » [3]. Il s'agit de faire connaître, promouvoir et valoriser la nouvelle offre de services auprès des usagers.

Le marketing documentaire propose donc une méthodologie complète permettant de repositionner une offre de services. Or repositionner une offre implique déjà de la construire : il semble donc nécessaire de revenir sur l'offre de services et les notions qui lui sont liées.

## 2. Construire son offre de services

---

### 2.1 Principales caractéristiques d'une offre de services

#### Largeur et profondeur de l'offre

Une offre de services peut être définie, selon Jean-Michel Salaün, comme « un ou plusieurs services autour d'un service de base » [13].

Une offre de services est constituée par :

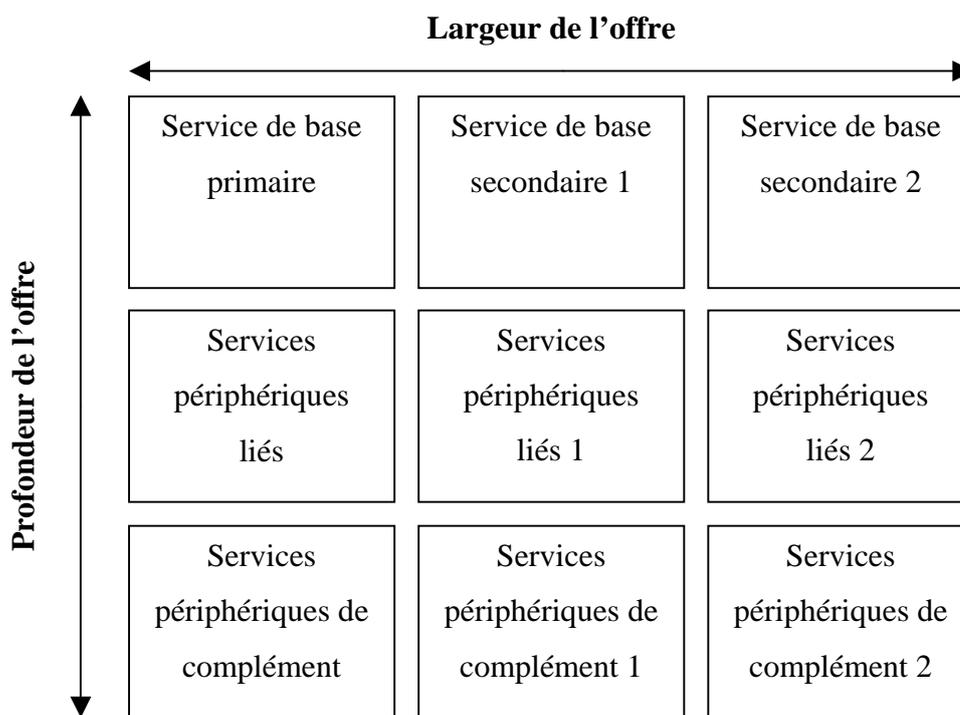
- un service de base, ce pour quoi l'utilisateur sollicite le service de documentation ;
- des services périphériques liés, qui assurent la réalisation du service de base et le complètent ;
- des services périphériques liés de complément, qui valorisent le service de base.

Le nombre de services de base disponibles détermine la largeur de l'offre. « Une offre est large si elle comprend un grand nombre de services de base, c'est à dire un grand nombre de services autonomes ayant des objectifs différents, susceptibles d'attirer une clientèle propre. Chaque service de base constitue un mode d'accès pour le client. Plus l'offre est large, plus le client peut satisfaire un nombre élevés de besoins » [13, J.-M. Salaün].

Les services périphériques n'ont pas d'intérêt en soi, ils ne viennent qu'en complément des services de base. Plus il y a de services périphériques, plus l'offre est profonde. « Une offre est profonde si elle propose une grande *variété* de moyens pour satisfaire un besoin exprimé » [13, J.-M. Salaün].

Une offre profonde suppose de satisfaire un besoin de façon diversifiée et approfondie, tandis qu'une offre large implique de répondre en même temps à plusieurs besoins différents.

Le schéma suivant résume les notions de largeur et de profondeur d'offre :



Largeur et profondeur d'une offre de services [12, F. Muet et J.-M. Salaün]

### **La gestion de la participation de l'utilisateur : le modèle de la servuction**

Sans l'utilisateur, le service n'existerait pas : il « est produit par la relation entre l'utilisateur et le documentaliste, avec un médiateur physique qui est le document » [23, F. Muet]. L'utilisateur participe toujours à la production du service, en s'impliquant de façon plus ou moins forte : au minimum il donne les éléments nécessaires à la réalisation du service (une recherche documentaire par exemple), au maximum il réalise le service lui-même (libre service).

Cette participation de l'utilisateur à la production du service est appelée la servuction, « contraction entre service et production pour désigner le moment où l'utilisateur et le producteur combinent leur énergie pour produire le service » [6, P. Eigler, E. Langeard]. La servuction peut donc être définie comme l'interaction entre le service d'information et l'utilisateur, ou plus exactement entre le *front office* du service d'information et l'utilisateur. Le front office est la partie du service de documentation en contact avec l'utilisateur, le back office fournissant les ressources nécessaires.

Comme le détaillent Florence Muet et Jean-Michel Salaün, « la servuction met en relation trois éléments : les moyens matériels ou supports physiques (livres, produits documentaires, catalogues, étagères, salles, terminaux, banques de données), le personnel en contact (l'utilisateur, l'utilisateur) » [12]. Chaque service se décline ainsi en plusieurs servuctions, selon l'implication de l'utilisateur et les choix du service. Selon l'équilibrage choisi, le front office sera réduit au minimum (libre service) ou, à l'autre extrême, très développé, si les prestations sont très personnalisées. On obtiendra alors, en fonction du choix effectué [23, M. Mollard] :

- « un service palliatif où le degré de servuction est voisin de zéro, la rencontre de l'utilisateur et du prestataire de service se limite en la formulation d'une demande et en sa satisfaction. Le service est rendu par le seul documentaliste qui *fait à la place* de l'utilisateur la démarche de recherche.
- un service de simple mise à disposition, où l'utilisateur est supposé être parfaitement autonome, il *fait tout seul* sa recherche. Le service est également assuré par une seule personne, l'utilisateur. Le degré de servuction est minimal. Du moins en apparence ».

Selon le niveau de servuction, on peut donc distinguer différents niveaux de service. Michel Mollard [23] en propose trois, en prenant l'exemple d'un CDI :

	<b>Autonomie</b>	<b>Servuction</b>	<b>CDI</b>	<b>Pédagogie</b>	<b>Tâches</b>
<b>3</b>	<b>Laisser faire tout seul</b> (Âge adulte du chercheur d'informations)	Minimale	Self-service de l'information  Lieu d'autoformation	Implicite	Travail en amont  Transparence de la boîte noire  Concept Ikéa (Qualité de la mise à disposition)
<b>2</b>	<b>Faire avec</b> (Phase d'apprentissage du chercheur d'informations)	Maximale	Salle de classe  Lieu de formation	Explicite ou expositive	Travail en aval  Visites, initiation aux outils, séquences d'apprentissage (Qualités de la formation)
<b>1</b>	<b>Faire à la place de</b> (Petite enfance du chercheur d'informations)	Voisine de zéro	Epicierie  Lieu d'approvisionnement	Induite	Travail de production  (Reproduction sociale par « habitus »)  (Qualité de la production)

## 2.2 Quelle valeur ajoutée pour une offre de services ?

Il est nécessaire de décider selon quel axe on souhaite développer son offre de services et donc quelle valeur ajoutée on veut lui donner. La valeur ajoutée, que Jean-Michel Salaün et Florence Muet appellent « le niveau de service » [12], peut porter sur :

- les délais d'accès à l'information et aux ressources ;
- le niveau de traitement de l'information ;
- le degré d'assistance à l'utilisateur ;
- la médiation, le degré de personnalisation de la relation ;
- l'accessibilité du service ;
- la formalisation de la prestation.

Selon l'axe choisi, le service aura plus une fonction facilitatrice (permettre à l'utilisateur de chercher lui-même son information), pédagogique (formation des utilisateurs), ou de sous-traitance (apport d'une solution globale à l'utilisateur).

## **Deuxième partie : Application à l'Apec, méthodologie d'analyse d'une offre de services**

# 1. Présentation du contexte : l'Apec

---

## 1.1 Présentation de l'Association pour l'emploi des cadres

### Présentation générale

L'Apec est une association loi 1901 à financement privé, née de la volonté des partenaires sociaux d'améliorer le fonctionnement du marché de l'emploi cadre. Son conseil d'administration est composé à parité des membres du MEDEF et des cinq centrales syndicales représentant les cadres salariés du secteur privé.

Le principal objectif de l'Apec est de fluidifier le marché de l'emploi cadre en favorisant la mise en relation des cadres et des entreprises. Elle a deux types de clientèles :

- plus de 20 000 entreprises du secteur privé, de toutes tailles et de tous secteurs, réparties sur l'ensemble du territoire ;
- 400 000 cadres et jeunes diplômés en situation de mobilité professionnelle.

### Structuration

L'Apec est structurée en 6 grands départements : Administratif et Financier, Ressources Humaines, Systèmes d'Information, Etudes et Recherche, Communication, Service Clients, Marketing). Chaque Département est organisé en pôle, avec un manager par pôle et un directeur de Département dirigeant l'ensemble. Certains Départements sont rattachés à la Direction générale, qui dirige l'ensemble de l'Apec, les autres au Secrétariat général.

Mon stage s'est déroulé au département Etudes et Recherches (DER), au sein du pôle Ressources. Divisé en trois pôles - le pôle Recherche et Développement, le pôle Ressources et le pôle Etudes, le DER a comme missions principales :

- d'observer le marché de l'emploi et particulièrement de l'emploi des cadres tout en contribuant au développement des services Apec ;
- d'aider les cadres et les entreprises à mieux comprendre le marché de l'emploi et ses évolutions. Ce rôle d'observatoire se traduit concrètement par la publication

d'études et autres écrits, le DER participant notamment au contenu du site [apec.fr](http://apec.fr).

## **1.2 L'offre de services de l'Apec**

L'Apec propose à chacune de ses clientèles, les cadres et les entreprises, un gamme de services. Elle offre ainsi aux entreprises de les aider à recruter et de les former au recrutement, et leur propose un ensemble de solutions sur mesure pour optimiser la gestion des ressources humaines et la mobilité interne au sein de l'entreprise. Etant donné que c'est sur l'offre de services destinée aux cadres que portera notre analyse, nous ne développerons donc pas plus celle destinée aux entreprises.

Trois gammes de service sont destinées aux cadres, en fonction de leur situation : « Apec Premier Job » pour les jeunes diplômés, « Apec Evolution professionnelle » pour les cadres en activité et « Apec Nouvel Emploi » pour les cadres en recherche d'emploi. Chaque gamme est composée de trois types de services :

- s'informer : avoir une parfaite connaissance du marché, de sa fonction, de son secteur ;
- entrer en relation avec les entreprises qui recrutent : pouvoir consulter des offres d'emploi et y répondre ;
- s'orienter : mener son projet professionnel à bien avec méthode.

Sont mis à la disposition des cadres deux médias, le site [apec.fr](http://apec.fr) et l'hebdomadaire *Courrier Cadres*, ainsi que des services de proximité : 45 centres Apec où les cadres peuvent participer à des ateliers et rencontrer un consultant, et qui sont équipés d'espaces documentaires. *Courrier Cadres*, le site [apec.fr](http://apec.fr) et les espaces documentaires constituent l'offre d'information mise à disposition des cadres par l'Apec.

Ma mission de stage porte sur les espaces documentaires. Depuis 4 ans, l'accent est mis sur le développement des services en ligne (le site [apec.fr](http://apec.fr)) beaucoup plus que sur les services de proximité. Les espaces documentaires ne sont-ils pas

alors appelés à évoluer pour se repositionner au sein de l'offre d'information Apec ? Il est aujourd'hui nécessaire d'évaluer les ressources documentaires, en ligne et dans les espaces documentaires, pour les faire évoluer en fonction des besoins des cadres. Les coûts en termes d'espace et de facilité de gestion devront être pris en compte dans cette étude.

Notre analyse de l'offre de services proposée dans les espaces documentaires a été menée en plusieurs étapes : une analyse de l'existant, suivie d'une analyse de l'environnement et d'une analyse du public. Les conclusions de chacune de ces analyses, sous forme de points forts et de points faibles, permettra d'élaborer un diagnostic puis de construire différents scénarios.

## 2. Analyse de l'existant : l'offre de services proposée dans les espaces documentaires

---

### 2.1 Les moyens mis à disposition

#### Les moyens matériels

Situés à l'entrée des centres Apec, les espaces documentaires sont agréablement présentés. Les lieux sont clairs et lumineux, agréables et conviviaux. Les espaces documentaires des quarante-cinq centres ont le même mobilier (alignement de petites tables individuelles, avec lampes de bureau) et sont agencés de la même manière. Ils sont organisés de façon à être utilisés en libre service, c'est à dire par pôle thématique et par code couleur, ce qui facilite le repérage. Cependant, dans la plupart des centres, une grande partie des ouvrages ont été rangés derrière l'accueil à cause de vols récurrents. Leur présence est indiquée dans les pôles correspondants, mais il faut les demander à l'accueil.

Des stations de travail permettant l'accès au site [apec.fr](http://apec.fr) sont disponibles dans tous les centres, en nombre très suffisant. Selon leur taux d'utilisation (15% du temps de fonctionnement au maximum), elles sont même trop nombreuses.

#### Les moyens humains

L'accueil est le plus souvent assuré par une personne à mi-temps, et par plusieurs assistantes de consultants consacrant chacune 2 à 6 heures à l'accueil par semaine. Le plus souvent, ces personnes ne connaissent que superficiellement le fonds documentaire et il manque parfois une personne réellement dédiée au fonds, qui fasse le lien.

#### Les moyens financiers

Le budget consacré à l'achat d'ouvrages dans les centres documentaires peut être considéré comme suffisant et permet d'obtenir un fonds relativement complet en information sectorielle.

## **2.2 Le fonds documentaire**

### **Composition**

L'objectif des espaces documentaires est de mettre à disposition des cadres les ressources nécessaires pour faciliter leur recherche d'emploi et leur mobilité professionnelle.

Le fonds documentaire est composé :

- de presse régionale, nationale et sectorielle ;
- d'annuaires d'entreprises, par secteurs ;
- de publications de l'Apec : fiches fonctions, secteurs, régions et international, guides et méthodes ;
- de guides et de méthodes sur les techniques de recherche d'emploi et autres thèmes liés à la mobilité professionnelle.

Il est donc mis à disposition des cadres : l'actualité sectorielle, des informations utiles les aidant à faire avancer leur projet professionnel et à prospecter, mais également des conseils pratiques et de méthode.

### **Un fonds complémentaire des autres services Apec**

Nous avons vu plus haut que l'offre d'information de l'Apec était constituée de trois services :

- le site [apec.fr](http://apec.fr),
- l'hebdomadaire *Courrier Cadres*,
- les espaces documentaires.

Un quatrième service pourrait y être ajouté, le service client. Uniquement par téléphone, il donne un premier niveau d'information sur l'offre de services Apec. Ne participant pas à l'offre documentaire en tant que telle, nous ne le prendrons pas en compte dans notre analyse.

Comment se positionnent les trois principaux services d'information Apec les uns par rapport aux autres ? Une analyse comparée a permis de démontrer leur complémentarité : s'ils traitent des mêmes thèmes, c'est en apportant des informations de nature différente. Chacun a son objectif, et se différencie par le type d'informations qui le compose :

- *Courrier Cadres* propose une offre centrée sur l'actualité et les tendances du marché, constituée d'informations peu durables : secteurs porteurs, entreprises qui recrutent, agenda...
- Apec.fr propose une offre équilibrée, proposant à la fois des informations d'actualité, des informations semi-durables (enquêtes, annuaire d'entreprises...) et durables (articles de fond).
- Les espaces documentaires ont une offre très diversifiée, complétant les données Apec par des informations externes.

### **2.3 L'offre de services proposée dans les espaces documentaires**

Le principal service proposé dans les espaces documentaires est la mise à disposition d'informations pouvant aider les cadres dans leur mobilité professionnelle. Seule la consultation sur place est proposée : l'offre de services est donc peu large. Elle répond à un besoin principal, trouver des informations, en proposant un service de base au public.

Cependant, l'Apec tente de répondre au besoin des cadres de la façon la plus complète possible. De fait, les cadres ont la possibilité :

- de lire la presse nationale et régionale,
- de lire la presse sectorielle,
- de lire l'hebdomadaire *Courrier Cadres*, l'hebdomadaire de l'Apec,
- de consulter des annuaires professionnels,
- d'utiliser des guides et des méthodes donnant des conseils pratiques,

- d'avoir accès au site [apec.fr](http://apec.fr), pour consulter des offres d'emploi et y répondre, rechercher une formation, suivre les tendances du marché et lire des articles de fond sur les techniques de recherche d'emploi, les fonctions, les secteurs...
- de consulter les fiches Apec.

L'éventail offert est donc assez large et l'offre peut être considérée comme assez approfondie et diversifiée : c'est donc une offre profonde, fondée sur la diversification de son service de base.

Les espaces documentaires sont le plus souvent utilisés en auto-documentation : la servuction y est donc minimale, car c'est l'utilisateur qui réalise lui-même la prestation.

## 3. Analyse de l'environnement : relations avec tutelles et partenaires

---

### 3.1 Les tutelles

La gestion des espaces documentaires n'est pas le fait d'une seule tutelle mais de six : de fait, six départements y sont impliqués.

#### **Le département Marketing**

Il définit l'offre de services en matière de mobilité professionnelle des cadres, et assure la cohérence de l'ensemble des services.

Il conseille le DER sur l'évolution et le positionnement des espaces documentaires.

#### **Le département Communication**

Il produit tous les supports de communication concernant les espaces. Il intervient éventuellement dans la présentation et l'organisation des lieux.

#### **Le département des Systèmes d'Information, section web (DSI Web)**

Il fournit les stations de travail et en assure la maintenance.

#### **Le département Administratif et Financier (DAF)**

Il met à disposition l'espace nécessaire aux espaces documentaires, et entretient les locaux et les fournitures.

Il contrôle l'exécution du budget.

#### **Le département Service Clients (DSC)**

Le DSC est le principal intervenant dans les espaces documentaires. Il est appuyé par le DER.

Il alerte le DER lorsqu'il estime nécessaire de régionaliser les besoins, et assure une veille sur les publications économiques des partenaires régionaux (conseil régional, CCI, ANPE, CARIF...).

Il fournit les ressources humaines, assure l'accueil et la gestion quotidienne de l'espace : mise à jour, rangement...

## **Le département Etude et Recherche, pôle Ressources (DER )**

Il définit le service d'information proposé et son contenu, ainsi que la charte de fonctionnement des espaces. Il appuie le DSC dans la bonne maîtrise et l'évolution de cette charte.

Il assure la cohérence du fonds documentaire et préconise les évolutions nécessaires.

Il gère le budget dédié aux abonnements et achats d'ouvrages pour l'ensemble des espaces documentaires.

La gestion des espaces est donc éclatée entre six départements. Les missions décrites ci-dessus reflètent la vision de la situation par le pôle Ressources ; dans la réalité elles ne sont pas aussi clairement définies. Chacun prend des décisions sans toujours en avvertir les autres et l'information circule peu ou de manière très informelle. Et les espaces documentaires sont loin d'être la préoccupation principale de tous les départements.

## **3.2 Les concurrents et partenaires**

L'activité de l'Apec étant très large, il est difficile de recenser tous ses partenaires et concurrents. En voici les principaux.

### **L'Anpe**

Un partenariat lie l'Apec et l'Anpe, et se décline sous plusieurs aspects :

- le renvoi des cadres qui le souhaitent à l'Apec dans le cadre de leur Plan d'Aide au Retour à l'Emploi (PARE) ;
- des échanges de publications (notamment mise à disposition de *Courrier Cadres*, l'hebdomadaire de l'Apec, dans les agences de l'Anpe en échange de publications) ;
- la création d'espaces jeunes diplômés. Sur ce point, l'Anpe joue donc le rôle d'un partenaire pour la création d'espaces documentaires.

L'Anpe n'est donc qu'un partenaire pour les espaces, ne proposant que très peu de documentation dans ces espaces d'accueil du public.

## **Les sites emploi**

Les grands sites emploi (Monster, Keljob...) sont des concurrents notables pour l'Apec et notamment pour le site apec.fr. De fait, ils proposent un grand nombre d'offres d'emploi, des systèmes d'alertes et le plus souvent des conseils pour faire son CV et préparer ses entretiens. Leurs services sont donc similaires à ceux proposés par l'Apec sur son site. Très dynamiques, ils récupèrent les offres paraissant sur de nombreux sites et notamment apec.fr et, d'une certaine façon, le court-circuitent donc. Ils peuvent également toucher les espaces documentaires dans le sens où les gens n'ont plus besoin d'utiliser les services de proximité Apec. Et beaucoup proposent maintenant des conseils pour rédiger son CV, des annuaires d'entreprises... et se positionnent donc en concurrents directs des espaces documentaires.

## **Les centres de bilan de compétence**

L'Apec est habilitée à mener des bilans de compétence et se positionne donc en concurrente des centres spécialisés dans ce domaine. Ce point nous renvoie aux espaces documentaires : leur image, symbole de qualité, a pu jouer dans l'obtention de l'habilitation de l'Apec comme centre de bilan de compétences. Mais ces centres de bilan de compétence sont des concurrents pour l'Apec.

## **3.3 La conjoncture**

### **Le contexte historique : une forte influence d'Internet**

Les espaces documentaires s'inscrivent dans le contexte du développement des nouvelles technologies. Dans les années 1990, période de fort chômage, de nombreux cadres fréquentaient les centres Apec et les espaces documentaires. Ces espaces n'étant pas adaptés à une telle fréquentation, des plans de réaménagement sont lancés, s'étalant sur cinq à six ans : à partir de 1999, tous les espaces sont réagencés, les uns après les autres. Vint ensuite l'explosion d'Internet et le développement des produits en ligne : le site apec.fr connut plusieurs versions successives. La fréquentation des espaces resta forte un certain temps, puis commença à diminuer. Plusieurs causes peuvent être avancées pour expliquer cette baisse, par exemple :

- l'offre en ligne s'est progressivement enrichie et les cadres se sont équipés (micro-ordinateurs, accès Internet) ;
- les habitudes ont changé : Internet permettant de trouver directement beaucoup d'informations, les cadres se déplacent beaucoup moins dans les centres Apec ;
- les salons, lieux de recrutement hors des centres Apec, se sont développés.

L'espace documentaire situé au siège de l'Apec, boulevard Brune (Paris XIV<sup>e</sup>), a toujours eu une situation particulière par rapport aux autres centres. Seul espace distinct de l'accueil du centre en lui-même, son fonds documentaire a longtemps été bien plus fourni que dans les autres centres et tenu par les documentalistes de la documentation centrale de l'Apec. Un recentrage a eu lieu en 1998 : les documentalistes ont abandonné la gestion de l'espace documentaire pour se consacrer uniquement à la documentation centrale, la même équipe ne pouvant assurer les deux services simultanément. En parallèle à cette séparation entre la production documentaire et l'accueil des cadres, la direction a décidé d'homogénéiser l'offre documentaire, de sorte à ce que l'on puisse trouver la même chose dans tous les centres Apec, quelle que soit leur taille. Le budget a donc été centralisé et est géré par le pôle Ressources. Les différences entre les centres, et surtout celles qui existaient entre Paris Brune et les autres centres, se sont donc nettement atténuées.

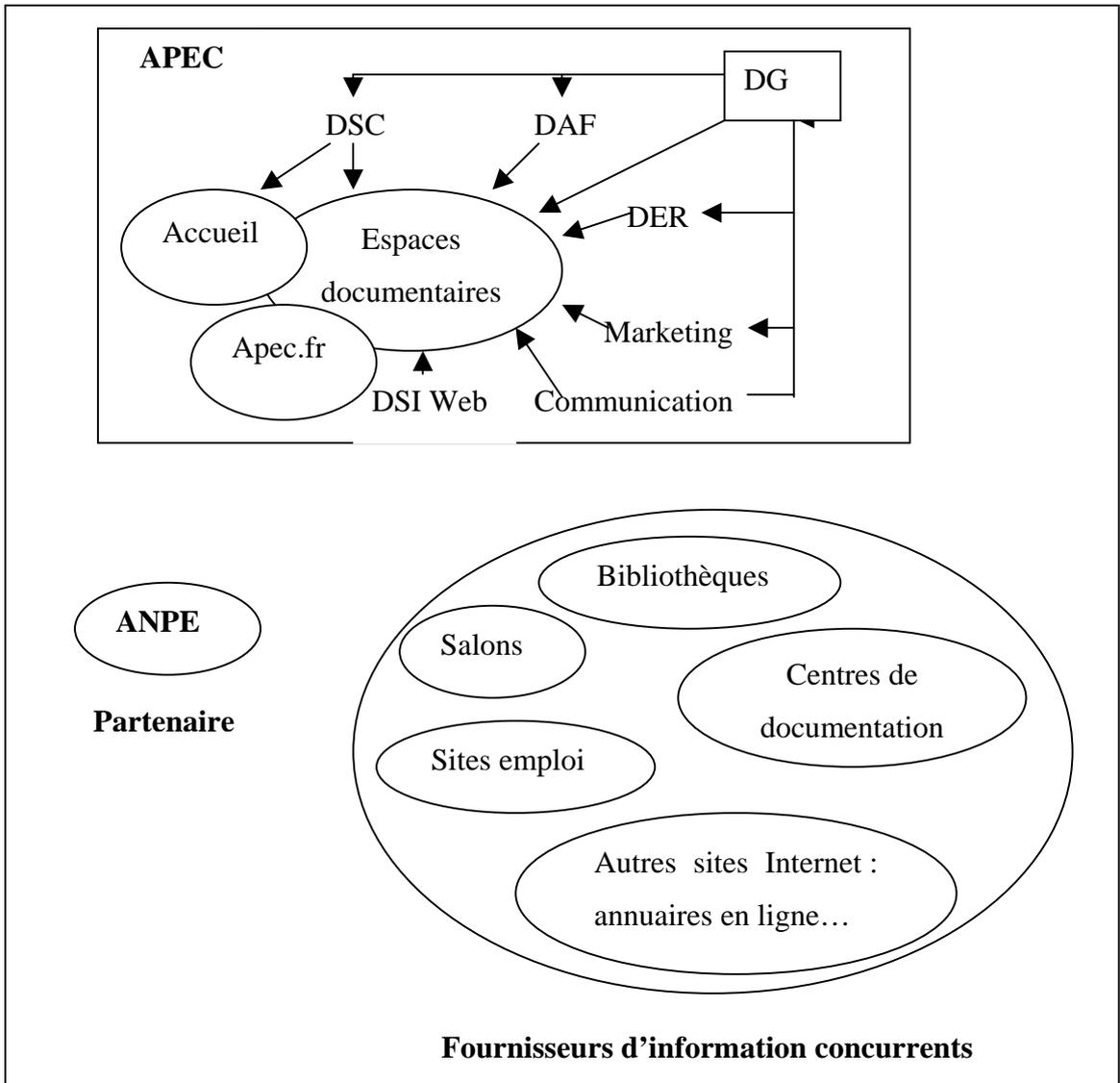
### **Priorités de développement et perception des espaces**

Jusqu'à aujourd'hui, la direction de l'Apec a poussé au développement des services en ligne, c'est à dire du site apec.fr. Cette volonté d'enrichir l'offre en ligne a eu pour conséquence de mettre un peu en retrait les services de proximité, sur lesquels on communique peu : par exemple, il n'était pas fait mention sur le site des espaces documentaires ni de la présence de consultants dans les centres avant juillet dernier.

De même, si l'on regarde les dépliants remis aux cadres lors de leur inscription, il n'est que rarement fait allusion aux espaces documentaires de façon explicite. On peut remarquer d'autre part qu'ils ne sont que peu définis. Dans les dépliants, ils sont souvent confondus avec les centres dans leur ensemble : « l'Apec met également à votre disposition dans ses centres, des annuaires généralistes et

spécialisés par branche, la presse professionnelle et grand public, nationale et régionale »<sup>1</sup>. Le terme « espace documentaire » est rarement cité, et l'accent est beaucoup plus porté sur Courrier Cadres et le site apec.fr.

Il est intéressant, pour conclure et avoir une vue d'ensemble de l'environnement des espaces documentaires, d'en faire la cartographie.



<sup>1</sup> Cité dans le dépliant « Pilotez votre stratégie professionnelle avec l'Apec », Apec.

## 4. Analyse du public

---

Les analyses de l'existant et de l'environnement permettent une bonne connaissance du terrain, du contexte général et de ses enjeux. Tous les éléments de compréhension de la situation sont donc maintenant réunis et rendent alors possible une analyse du public et de ses besoins.

### 4.1 Les différentes méthodes d'enquête

L'analyse du public a pour but de savoir qui sont les usagers et non usagers du service d'information, quels sont leurs besoins mais aussi leurs pratiques informationnelles. Il existe plusieurs manières de mener une enquête, chacune apportant un type d'information différent.

#### L'observation

Observer le comportement des utilisateurs est une première façon de mieux connaître ses usagers. Cette observation a pour objectif de « rendre compte de pratiques sociales, mettre à jour ce qui les oriente, ce qui amène les acteurs à leur donner une telle forme » [26, A.-M. Arborio, P. Fournier, F. de Singly]. La durée de l'enquête doit être fixée dès le départ et déterminera sa profondeur.

Cependant, il faut être conscient qu'on ne peut observer qu'une situation limitée, « facile d'accès à un regard extérieur et autorisant une présence prolongée » [26]. La présence de l'observateur ne doit rien changer à la situation habituelle. Une « observation participative » est donc conseillée : l'observateur se donne un rôle lui permettant de passer inaperçu.

Les données doivent être systématiques et peuvent prendre la forme de chroniques d'activité ou de cartes de déambulation. Anne-Marie Arborio, Pierre Fournier et François de Singly [26] conseillent ainsi de tenir un journal de terrain, transformé en fin d'observation en « journal d'après-journal », où les notes sont reprises et complétées. Ce sont alors à la fois des notes descriptives, des réflexions personnelles, des notes prospectives et des notes d'analyse. Les données seront ensuite mises en forme pour être exploitables.

L'observation est souvent utilisée dans le cadre d'une enquête préparatoire à la passation de questionnaires et d'entretiens, les constats obtenus permettant de formuler des hypothèses. Elle peut donc être suivie de deux types d'enquêtes, quantitative et qualitative. Dans le tableau suivant, Nicole Berthier [27] compare ces deux méthodes :

<b>Enquête quantitative</b>	<b>Enquête qualitative</b>
Approche extensive	Approche intensive
Structuration maximum	Structuration minimum
Questionnaire standardisé	Entretien ouvert sur un thème
Questions préparées	Pas de questions préparées
Questions imposées au répondant	Libre expression du répondant
Grand nombre d'enquêtés	Nombre réduit d'enquêtés

### **L'enquête quantitative : le questionnaire**

Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt définissent l'enquête par questionnaire comme le fait de « poser à un ensemble de répondants une série de questions relatives à leur situation sociale, leurs opinions » [28]. Méthode d'enquête quantitative, le questionnaire a l'avantage de toucher un grand nombre d'utilisateurs. Un échantillonnage permet de veiller à une représentation de toutes les catégories de public.

Le questionnaire peut combiner :

- des questions fermées à réponse unique (oui ou non) ;
- des questions fermées à réponse multiple (plusieurs choix) ;
- des questions numériques ;
- des questions ouvertes.

Le questionnaire, qui doit permettre de confirmer des hypothèses, demande un travail préparatoire important. Son élaboration est généralement assez longue car il doit être testé à plusieurs reprises pour s'assurer de la bonne compréhension des questions. L'envoi, le dépouillement, le traitement et l'interprétation des résultats demandent également des moyens humains importants, notamment dans le cas de questions ouvertes, toujours difficiles à exploiter.

Une enquête par questionnaire est donc assez lourde et la représentativité de l'ensemble des personnes interrogées toujours limitée [28].

### **L'enquête qualitative : l'entretien**

A l'opposé du questionnaire, l'entretien est une méthode d'enquête qualitative, qui « vise à la production d'un discours linéaire » [29, A. Blanchet]. L'objectif est d'avoir une connaissance fine d'un petit nombre d'utilisateurs et de compléter les données quantitatives que l'on a pu obtenir par questionnaire.

L'entretien est généralement semi-directif, un guide d'entretien aux questions ouvertes permettant d'orienter la conversation. Il permet de recueillir des informations d'une grande richesse mais demande des moyens humains importants pour sa préparation (élaboration et test du guide d'entretien), sa passation ainsi que pour le traitement et l'analyse des données.

### **Bilan**

Ces trois types d'enquête se complètent ; les cumuler permet d'obtenir des données plus riches et plus complètes. Sophie Ranjard [25] propose une méthodologie d'enquêtes croisées en cinq étapes, ayant pour objectif d'évaluer la demande et les besoins en information des personnels d'une entreprise :

1. quelques entretiens avec des experts du sujet, permettant de finaliser une problématique et de « baliser le sujet » ;
2. en parallèle, une analyse des données existantes ;
3. la constitution de l'échantillon ;
4. les entretiens avec les différents acteurs ;
5. l'enquête quantitative par questionnaire.

La démarche établie à l'Apec pour les espaces documentaires a été sensiblement similaire mais il n'y a pas eu d'enquête quantitative par manque de temps et de moyens. « Quitte à choisir entre deux méthodes, mieux vaut consacrer du temps à un bon qualitatif, bien creusé, argumenté, qu'à un quantitatif trop vite expédié, peu représentatif, et sans outil d'analyse » [25].

## **4.2 Méthodologie d'enquête auprès des utilisateurs des espaces documentaires de l'Apec**

En ce qui concerne les espaces documentaires, l'enquête auprès des utilisateurs a été menée en deux parties.

Lors de la première période de stage, des observations ont été réalisées, complétées par des entretiens avec des chargés d'accueil. Cette enquête préparatoire a fourni les matériaux nécessaires à la passation d'entretiens avec des cadres, des consultants et de nouveau avec des chargés d'accueil.

### **L'enquête préparatoire**

Dans le cas des espaces documentaires, une enquête préparatoire à une enquête plus approfondie était indispensable. Ce fut pour moi le moyen de prendre réellement connaissance de la réalité des espaces et de leur fonctionnement, ainsi que de découvrir de façon concrète le contenu du fonds documentaire. L'observation et la rencontre de chargés d'accueil ont donc été la première étape de l'évaluation des espaces documentaires et des ressources qui y sont mises à la disposition des cadres.

Quatre espaces documentaires ont été visités. Tous étant placés à Paris ou en banlieue proche, les déplacements ne demandaient pas d'organisation particulière. La méthode d'observation des espaces a été la suivante :

- observation des questions posées par les cadres et des réponses données par les chargés d'accueil, dans le but de mieux connaître les besoins et d'évaluer la capacité du fonds à répondre aux demandes ;
- observation des retours des usagers : satisfaction ou non par rapport à la réponse donnée ;

- observation de l'organisation de l'accueil et de la disposition du fonds dans l'espace ;
- observation du travail des chargés d'accueil, pour estimer leur connaissance du fonds et du site, le but étant de savoir si un outil d'aide à la réponse serait nécessaire et en aucun cas de juger leurs compétences ;
- entretiens avec les chargés de Relation Clients : demandes les plus fréquentes, lacunes du fonds... Un guide d'entretien a été élaboré dans cette perspective.

Ce mode d'observation a eu pour conséquence de placer les chargés d'accueil et non les utilisateurs en position centrale. Il m'a permis néanmoins de dresser un portrait global des espaces documentaires et de pointer leurs particularités. Cette première mise en lumière a été une base de travail très utile pour formuler des hypothèses et préparer l'enquête qualitative.

### **L'enquête auprès des cadres**

Dans le but d'obtenir des informations de la plus grande richesse possible, il a été décidé de mener des entretiens auprès de cadres, utilisateurs et non utilisateurs des espaces. L'idéal aurait été de doubler cette enquête qualitative par une enquête par questionnaire auprès de cadres utilisant le site [apcc.fr](http://apcc.fr). A cause d'un manque de temps et de moyens (le repérage et la sélection des cadres aurait en effet été très complexes), seuls des entretiens ont été réalisés.

Un guide d'entretien (cf. annexe 2) a été élaboré en plusieurs étapes :

- élaboration d'hypothèses ;
- liste des thèmes à aborder ;
- formulation des questions et structuration ;
- vérification de l'exhaustivité du guide d'entretien par rapport au public ciblé ;
- test du guide d'entretien auprès de 4 personnes.

Seize cadres ont été interrogés, en fonction du stade de leur relation avec l'Apec et de leur usage des espaces documentaires : des cadres en cours d'inscription ; des cadres inscrits n'utilisant pas les espaces documentaires ; des cadres inscrits utilisant les espaces documentaires.

Ils ont été rencontrés dans quatre centres Apec sélectionnés selon leur taille : Orléans, centre de petite taille ; Lognes (Marne la Vallée), centre de taille moyenne ; Lyon et Paris Brune, centre de taille importante. La taille du centre est déterminée en fonction de ses effectifs, et notamment du nombre de consultants recevant des cadres.

Les entretiens avec les cadres ont été complétés par la rencontre de consultants et de chargés d'accueil, l'objectif étant de savoir ce qui est dit aux cadres sur les espaces documentaires, et comment les consultants perçoivent les espaces et leur évolution. Deux guides d'entretien (cf. annexes 1 et 3) ont donc également été élaborés.

Des informations d'une grande richesse ont été recueillies. Une analyse thématique des données a permis d'aboutir à une synthèse des résultats de l'entretien, enrichie de portraits des cadres interrogés.

### **4.3 Synthèse des résultats de l'enquête**

#### **Qui sont les utilisateurs des espaces documentaires ?**

##### **Une majorité de chercheurs d'emploi**

Les  $\frac{3}{4}$  des cadres interrogés ont plus de 35 ans. Tous connaissent l'Apec depuis plusieurs années et la considèrent comme une référence incontournable.

Ces cadres sont majoritairement à la recherche d'un emploi. On peut distinguer deux sous ensembles : ceux cherchant depuis moins de six mois, et ceux cherchant depuis un an ou plus, qui forment la majeure partie d'une clientèle d'habités.

Ils viennent dans les espaces pour (par ordre décroissant de citation) :

1. Consulter les fiches et les annuaires, lire la presse pour se tenir au courant de l'actualité générale et de celle de leur secteur ;
2. Travailler sur place ;
3. Consulter [apec.fr](http://apec.fr) (essentiellement pour les offres et la Candidapec) et lire *Courrier Cadres*.

Ils se déplacent en moyenne une à deux fois par mois et profitent le plus souvent d'un atelier ou d'un rendez-vous avec un consultant pour venir dans les espaces.

### **Des espaces utilisés en début de recherche d'emploi**

L'utilisation des espaces documentaires est ponctuelle : elle a lieu à certains stades de la recherche d'emploi.

<b>Stade de la recherche d'emploi</b>	<b>Utilisation de l'espace documentaire</b>	<b>Besoins</b>
<b>PREMIERE VISITE</b>		
Posture active de recherche d'emploi	Non	Besoins non définis, le cadre ne sait pas quoi chercher. Ou besoins identiques à ceux qui utilisent mais méconnaissance de l'espace documentaire.
	Oui	Secteurs, métiers : première exploration. Possibilités dans une ville, une région. Consultation des offres pour une vue d'ensemble.
<b>APRES LES PREMIERS ENTRETIEN ET ATELIER</b>		
Projet professionnel et méthode de recherche précisés (offres / candidatures spontanées / réseau )	Non	S'informent par d'autres biais : réseau, Internet. Ne forment pas leurs besoins Ne connaissent pas le contenu de l'espace documentaire.
	Oui	Actualité du secteur, créneaux, opportunités. Ciblage d'entreprises et recherche de contacts.
<b>PHASE DE CONTACT AVEC LES ENTREPRISES</b>		
Phase active de contacts, candidatures et entretiens	Non	Conseils pour la préparation de l'entretien (consultant).
Nouveau poste	Non	-
Retour ponctuel à l'Apec		

Les espaces sont surtout utilisés « pour le travail amont d'une recherche d'emploi », c'est à dire lors de la phase de prise de connaissance du secteur, de ciblage et de recherche des entreprises. Ils sont considérés par les cadres comme un outil permettant « un premier défrichage » et ont le rôle d'un « portail d'entrée, avant d'aller creuser ailleurs ». Ils permettent d'avoir une vue d'ensemble d'un secteur, de connaître les bases d'un sujet et orientent vers les ressources qui permettront ensuite une exploration plus poussée (les adresses présentes sur les fiches par exemple).

Dans le cadre des services de proximité, les cadres utilisent donc les espaces au début de leur relation avec l'Apec, une fois que les différents services leur ont été globalement présentés et qu'ils ont mieux défini leurs besoins. Le moment privilégié d'utilisation des espaces semble être après les premiers atelier et entretien. Les cadres ont alors précisé leur projet professionnel et mis au point une méthode de recherche, ils doivent maintenant collecter des informations pour faire des candidatures spontanées. Toutefois, certains commencent à utiliser les espaces dès leur première visite, pour avoir quelques informations générales.

L'utilisation des espaces se concentre donc à un certain stade de la recherche d'emploi, pour répondre à des besoins ponctuels et pour une période plus ou moins longue selon la durée de la recherche. C'est pour cela que certains cadres, qui ont utilisé les espaces, ne les utilisent maintenant plus mais y reviendront plus tard, selon l'évolution de leur situation.

Certains n'utilisent pas les espaces documentaires :

- soit parce que leurs besoins ne sont pas encore assez définis et qu'ils n'arrivent pas à les formuler. Ils ont alors des difficultés à savoir précisément ce qu'ils cherchent et ont été incapables de répondre à la question portant sur leurs besoins en information ;
- soit parce qu'ils se renseignent autrement, par d'autres sources.
- soit parce qu'ils ignorent l'existence des espaces.

## **Que cherchent-ils ? Caractéristiques informationnelles des cadres**

Les informations que recherchent les cadres relèvent surtout du domaine du concret. Elles doivent pouvoir être directement opérationnelles dans le cadre de leur projet :

- Des informations sur les entreprises, à utiliser pour des candidatures spontanées (les entreprises qui recrutent, et plus précisément le type d'entreprise, l'effectif, les coordonnées, un contact, les nominations et mouvements récents au sein de l'entreprise...).
- Des informations sur un secteur, qui peuvent déboucher sur des opportunités : quelles sont les entreprises qui marchent, les créneaux porteurs, les projets innovants, les nouvelles problématiques, les dernières nominations, les niveaux de salaire, les opportunités...
- Des informations sur une ville ou sur une région, qui les aident à décider s'ils ont envie de s'y installer ou non : tissu économique, industrie dominante, vie dans la région.
- Des informations sur la création d'entreprise : les différentes formes juridiques, les aides, les sites possibles, comment faire un business plan...

Les cadres se contentent généralement d'informations brutes, mais ils demandent parfois des produits plus élaborés comme la liste des entreprises d'un secteur spécifique. Un cadre cherchait par exemple une liste des entreprises du secteur de l'horlogerie.

L'information doit être la plus fraîche et la plus exhaustive possible : par exemple, ne pas citer uniquement les grandes entreprises, mais aussi les PME et les associations.

## **Comment cherchent-ils ? Caractéristiques comportementales des cadres**

### **Plusieurs sources, parfois choisies par défaut**

Les cadres consultent des sources qu'ils considèrent être des références, généralement la ou les revues professionnelles de leur secteur. Par contre, hormis ces revues, la plupart des cadres ne savent pas quelle source ils vont utiliser pour trouver ce qu'ils cherchent : plusieurs ont été incapables de dire dans quoi ils allaient trouver

des informations sur l'actualité d'un secteur, une formation, ou les possibilités sur une région. Beaucoup prennent ce qu'ils trouvent, ce qui est disponible sans se demander si cette source est la plus adéquate. Le choix des sources se fait donc par défaut et l'on peut donc douter de la capacité des cadres à choisir la bonne source.

De plus, les cadres n'ont qu'une présentation très générale des espaces et les découvrent souvent par eux-mêmes, ce qui leur en donne une vision partielle : ils s'arrêtent souvent aux premières sources qui leur conviennent, sans avoir une vision globale du fonds documentaire. Ainsi, plusieurs cadres interrogés sont incapables de décrire le contenu du fonds documentaire et disent même ne pas l'avoir regardé. En revanche, ils semblent habitués à utiliser en parallèle plusieurs sources. La plupart consultent plusieurs ouvrages pour répondre à une question, voire vont chercher de la documentation supplémentaire par d'autres moyens : Internet, salons. On peut donc supposer que les cadres interrogés savent réunir des informations réparties dans des sources différentes, les recouper et les synthétiser.

### **Une autonomie relative**

Les espaces sont généralement utilisés en auto-documentation. Mais, au-delà du choix des sources, cette autonomie n'est réelle que si les cadres sont capables de déterminer leurs besoins.

<b>Stade de la recherche d'emploi</b>	<b>Utilisation de l'espace documentaire</b>	<b>Autonomie et capacité à déterminer son besoin</b>
<b>PREMIERE VISITE A L'APEC</b>		
Posture active de recherche d'emploi	Oui	Volonté de découvrir l'espace par soi-même, de papillonner sans avoir de vision globale de l'ensemble Besoin encore peu déterminé
	Non	Volonté de s'informer par ses propres moyens (réseau, Internet) / Leur méthode de recherche n'est peut-être pas encore formalisée / Ne se rendent peut-être pas compte de leurs besoins
<b>APRES LES PREMIERS ENTRETIEN ET ATELIER</b>		
Projet professionnel et méthode de recherche précisés (offres / candidatures spontanées / réseau )	Oui	Volonté de trouver par soi-même, sans avoir besoin de demander à l'accueil. Fierté du cadre autonome. / Choix des sources par défaut, perte de temps et d'efficacité / Peu d'accompagnement en dehors du consultant
	Non	Volonté de s'informer par ses propres moyens (réseau, Internet) / Ne se rendent peut-être pas compte de leurs besoins
<b>PHASE DE CONTACTS AVEC LES ENTREPRISES</b>		
Phase active de contacts, candidatures et entretiens	Non	
Nouveau poste	Non	
...		
Retour ponctuel à l'Apec		

Les cadres interrogés veulent trouver par eux-mêmes, sans avoir à demander à l'accueil : « non non, je vais regarder par moi-même, je ne demanderai que si jamais je ne trouve pas » a dit un cadre venant pour la première fois. La plupart ont eu une réaction identique, ne s'adressant à l'accueil que pour demander un ouvrage n'étant pas en libre accès. Les cadres se veulent autonomes et tiennent à cette autonomie, qu'ils lient à leur statut et à son niveau : « je suis cadre, je me doutais

qu'il y avait de la documentation ici. Je suis capable de trouver tout seul, je n'ai pas besoin d'aide». Une certaine fierté se cache donc derrière cette volonté d'être indépendant et autonome. Cependant, comme on l'a vu plus haut, la capacité des cadres interviewés à utiliser la bonne information est remise en cause. Ils se croient autonomes et capables de trouver la bonne information par eux-mêmes, mais ne savent en réalité pas chercher.

D'autre part, mener une recherche avec efficacité implique de savoir ce que l'on cherche, et donc d'être capable de déterminer précisément ses besoins. Or plusieurs cadres ont des difficultés à expliquer ce qu'ils cherchent. Quant aux jeunes diplômés, ils apparentent souvent la recherche d'emploi à la réponse aux offres.

### **Une utilisation de base d'Internet**

Les cadres interrogés utilisent Internet de façon assez régulière : tous les jours pour ceux s'en servant comme outil de travail, 1 à 2 fois par semaine pour les autres en moyenne. Seul un des cadres rencontrés n'utilise pas Internet, mais compte commencer bientôt : « c'est facile, il n'y a pas de problème ».

Dans le cadre de leur mobilité professionnelle, les pratiques récurrentes des cadres interrogés sont :

- la consultation des sites d'offres emploi (Keljob, Monster...), qui sont les principaux sites référents ;
- la consultation des sites d'entreprises, pour recueillir des informations dans le cadre d'une candidature spontanée ou d'un entretien ;
- l'utilisation d'apec.fr, essentiellement pour les offres et la mise en ligne du CV.

Quelques-uns seulement sont abonnés à une newsletter. Tous utilisent un moteur de recherche, principalement Google. Généralement, les cadres font des recherches « de base » sur Internet, c'est à dire qui sont facilement effectuées : le site attendu sort dans les premiers résultats (par exemple, recherche du site d'une grande entreprise dans Google ou du site de Keljob). La recherche est très rapide et ne demande pas l'application d'une stratégie de recherche élaborée (travail sur les mots-clés employés, recherche de sites référents...). Les cadres se disent généralement satisfaits des résultats.

Par contre, ils disent rencontrer des difficultés lors de recherches plus pointues ou moins évidentes, par exemple trouver des informations sur une entreprise qui n'a pas de site web ou chercher une information très précise. Plusieurs parlent de la difficulté de s'y retrouver dans une masse considérable d'informations. Un cadre parle ainsi d'Internet comme d'un « piège » : on est pris dans un ensemble d'informations considérables, sans parvenir à trouver celle que l'on cherche.

Les cadres interviewés ne semblent pas avoir de stratégie de vérification de la fraîcheur et du contenu des informations trouvées sur Internet, alors qu'ils sont assez exigeants sur les dates en ce qui concerne le papier.

### **Des espaces peu concurrencés par d'autres lieux de documentation**

Les 3/4 des cadres interrogés considèrent l'Apec comme le « cœur de leur recherche » et ne viennent qu'à l'Apec. A ma question, un cadre s'est même rendu compte qu'il n'avait jamais réalisé qu'il pouvait y avoir d'autres lieux-ressources. Ceux qui se rendent également dans d'autres espaces documentaires vont le plus souvent dans une bibliothèque municipale ou une bibliothèque d'école. Deux des cadres interrogés se sont également rendus dans des salons. Si l'Apec est le principal lieu de recherche des cadres interrogés, ceux-ci utilisent également leur réseau de relations (proches, associations) et Internet.

## **Perception des espaces et attentes des cadres**

### **Des espaces perçus de façons multiples**

Pour les cadres interrogés n'utilisant pas les espaces, ceux-ci sont de simples lieux d'attente, plutôt agréables. Pour ceux qui les utilisent, ce sont des lieux agréables, calmes et conviviaux. Ils s'y sentent bien, et apprécient qu'il n'y ait pas trop de monde.

Les espaces sont perçus comme :

- un lieu de recherche d'information, « lieu unique pour aller à la pêche aux infos » ;

- un lieu de travail. Certains y viennent pour travailler – faire une candidature spontanée, répondre aux offres – sans toujours avoir besoin de faire des recherches documentaires.

Venir dans les espaces est pour tous les chercheurs d'emploi l'occasion de sortir de chez eux, de se donner un but et de ne pas rester isolés. Beaucoup de cadres ont évoqué la difficulté de cette période de recherche d'emploi pendant laquelle il est nécessaire de se donner un planning pour rompre l'isolement, ne pas passer son temps seul devant son ordinateur et ne pas être tenté de faire autre chose que chercher un emploi. Les espaces sont alors une sorte de refuge, un lieu où l'on voit du monde et qui permet de se donner un objectif. Les espaces sont également des lieux de rencontre, mais uniquement entre le cadre et son consultant. Il n'y a que très peu d'échanges entre cadres.

### **Attentes**

Les cadres rencontrés n'avaient que peu d'idées préconçues sur les espaces documentaires. Un jeune diplômé n'avait par exemple aucune idée de ce qu'il pouvait y trouver. D'autres attendaient un fonds fourni, un bon accueil, ou encore une connexion haut débit. Une forte demande concerne en effet un accès Internet, pour pouvoir consulter des sites emploi, des sites d'entreprises et des annuaires en ligne. La possibilité d'imprimer est moins demandée : beaucoup disent n'imprimer que ce qu'ils veulent garder, soit une petite part de ce qu'il consultent.

Les cadres se disent globalement satisfaits du fonds documentaire, excepté parfois des problèmes de mise à jour. Les principales attentes des cadres concernant les espaces ne portent donc pas sur le fonds mais sur l'échange entre cadres et le conseil personnalisé.

Une majorité des personnes interrogées souhaitent que l'espace documentaire soit également un lieu où les cadres puissent discuter entre eux, échanger des informations sur un secteur, une expérience en création d'entreprise, etc. Plusieurs cadres ont proposé l'idée de groupes de discussion ou de recherche d'emploi par thème, par secteur. Ils recherchent une dynamique de groupe, un « retour à l'humain » pour rompre l'isolement de la recherche d'emploi, auquel Internet contribue. Une des personnes interrogées propose ainsi qu'une partie de l'espace soit

aménagé avec des tables rondes, pour que l'on puisse notamment continuer des discussions commencées dans d'un atelier.

Plusieurs des cadres rencontrés souhaitent également que les espaces soient un lieu de conseil personnalisé : que l'on puisse par exemple leur conseiller les sources correspondant le mieux à leurs besoins, pour une recherche plus rapide et plus efficace. Cette possibilité d'avoir un conseil personnalisé, paradoxale par rapport au désir d'autonomie des cadres est vue comme l'un des atouts des espaces par rapport à Internet. Certaines des personnes rencontrées ne viennent à l'Apec que pour la dimension de conseil qui peut leur être apportée ; ils souhaitent avoir un avis, pouvoir poser des questions.

## **Bilan**

Quand on regarde la littérature et les enquêtes faites auprès d'utilisateurs et de non utilisateurs de services documentaire, il apparaît que les caractéristiques informationnelles et comportementales des cadres interrogés à l'Apec correspondent entièrement aux résultats d'études menées ailleurs sur l'évolution des besoins en information des usagers.

Ainsi, pour Eric Sutter [3], « beaucoup de nos « chers usagers » travaillent fort mal et sont particulièrement inorganisés. [...] L'information est à leur portée mais ils n'en font rien. C'est peut-être aussi une des causes de la non-utilisation des prestations documentaires que nous leur offrons ». Ces deux dernières phrases s'appliquent tout particulièrement aux utilisateurs des espaces documentaires.

De même, Florence Muet [7] dresse le portrait des « usagers d'aujourd'hui », et ce portrait pourrait aussi bien décrire les cadres interrogés dans les espaces documentaires Apec. Leurs caractéristiques principales sont :

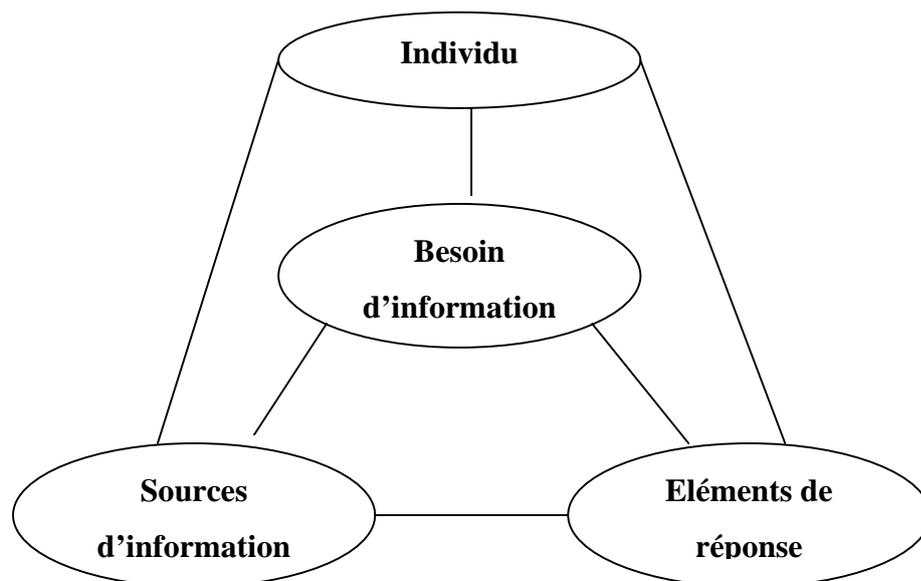
- la recherche de l'opérationnalité de l'information ;
- l'intégration d'informations internes et externes ;
- l'exposition de plus en plus grande aux sources d'information et aux messages sur la « simplicité » des sources ;
- un sentiment d'accès direct à l'information mais des difficultés pour l'évaluer ;

- la recherche d'autonomie mais l'attente de prestations documentaires personnalisées ;
- des pratiques documentaires autonomes mais pauvres ;
- des attentes par rapport à des critères forts de qualité des prestations documentaires, concernant l'accessibilité, la fiabilité et l'opérationnalité de l'information, la personnalisation et le conseil apportés.

On retrouve de fait le paradoxe entre la volonté d'autonomie et la volonté de conseil personnalisé. De même, Brenda Dervin<sup>2</sup> recense les obstacles à la communication documentaire. La plupart se retrouvent dans notre étude :

- difficulté pour l'individu, de définir clairement la nature de son besoin d'information,
- méconnaissance des sources d'information contenant effectivement des éléments de réponse (voire l'absence de sources disponibles),
- difficulté, pour l'individu, à appréhender intellectuellement ou à « interpréter » les éléments de réponse et à trouver ainsi la solution à son problème.

La principale difficulté est donc d'arriver à relier le besoin et les sources d'information. Selon Brenda Dervin, ce « processus de transfert de l'information » fait intervenir quatre entités :



<sup>2</sup> Cité dans SUTTER, Eric. *Le marketing des services d'information : pour un usage de l'information documentaire*. Paris : ESF, 1994, p. 59-60.

## **Troisième partie : Vers une nouvelle offre de services**

# 1. Synthèse du diagnostic

---

Très concise, cette partie a pour but de synthétiser les résultats des trois analyses effectuées, pour en tirer les principaux points forts et points faibles.

## **1.1 Points forts des espaces documentaires :**

### **Analyse interne :**

- un fonds globalement satisfaisant et complémentaire des autres services Apec.
- des locaux et un agencement appréciés.

### **Analyse du public :**

- un public homogène.
- un potentiel d'utilisateurs important.

### **Analyse de l'environnement :**

- une gestion alliant des compétences multiples.

## **1.2 Points faibles des espaces documentaires :**

### **Analyse interne :**

- un fonds sous exploité et qui n'est pas assez mis en valeur.
- une organisation trop centrée sur les missions d'accueil.

### **Analyse du public :**

- une faible fréquentation.
- des usagers qui se veulent autonomes mais ne savent pas chercher.
- un manque d'accompagnement des utilisateurs.

### **Analyse de l'environnement :**

- une gestion divisée, des informations qui circulent mal.
- un avenir incertain.

La mission des espaces documentaires consiste à mettre à la disposition de l'ensemble des membres de l'Apec les informations dont ils ont besoin dans le cadre de leur mobilité professionnelle. Ces informations doivent donc être les plus à jour et les plus complètes possible.

Cette mission s'inscrit dans le cadre du principal objectif de l'Apec, qui est de fluidifier le marché de l'emploi cadre : les cadres doivent trouver un emploi le plus rapidement possible. Mais ce diagnostic nous amène à constater qu'actuellement, la mission des espaces documentaires pourrait être remplie de façon plus satisfaisante. Leur offre de services est donc amenée à évoluer pour mieux s'adapter aux besoins et mieux tenir son rôle au sein de l'offre d'information proposée par l'Apec. Trois scénarios d'évolution ont donc été élaborés.

## 2. Scénarios d'évolution

---

Le point de départ du raisonnement pour la construction des scénarios a été la volonté de proposer une offre de services plus complète et plus efficace. Leur élaboration s'est faite dans la volonté de remédier aux principaux points faibles remarqués lors du diagnostic, notamment la sous-exploitation du fonds et le manque de compétences documentaires des chargés d'accueil. Les principaux besoins repérés lors de l'analyse de l'enquête auprès des cadres ont bien sûr également tenu une place centrale : la demande d'informations sectorielles directement opérationnelles, un accompagnement pouvant aller jusqu'au conseil et la possibilité d'échanges entre cadres.

Le premier axe de travail a été l'enrichissement du fonds, afin qu'il soit en mesure de proposer les informations les plus à jour et les plus complètes possibles. De fait, actuellement, plusieurs secteurs ne sont pas couverts et certains ouvrages sont périmés. Dans cette perspective, tous les annuaires d'entreprises trouvés, sous forme papier ou électronique, ont été répertoriés et sélectionnés en fonction de leur contenu, pour ne conserver que ceux apportant des informations relativement détaillées (au minimum les coordonnées de l'entreprise et un contact). Ces annuaires sectoriels sont des éléments précieux pour les cadres en recherche d'emploi dans le cadre de la prospection. Cette exploration des annuaires existants a permis de faire des préconisations chiffrées. Grâce à l'extension aux annuaires en ligne et non plus seulement papier comme jusqu'à maintenant, il est possible de couvrir l'ensemble de secteurs et de tripler le nombre de sources tout en diminuant le budget de 20%.

Le second axe de travail a été une réflexion autour de l'accompagnement qui pourrait être proposé aux cadres lors de leur visite dans les espaces documentaires. Ce qui revenait à réfléchir sur la médiation documentaire que l'on souhaitait proposer et donc sur les compétences que devaient avoir les chargés d'accueil.

Trois scénarios ont donc été élaborés. Ce sont des scénarios « en escalier », c'est à dire de plus en plus complets : le premier est minimal, le second est axé sur la mise à disposition d'une information sectorielle la plus fraîche et exhaustive possible, le troisième y ajoute une forte dimension d'accompagnement et de conseil.

Nous n'entrerons pas ici dans le détail des scénarios mais nous développerons les lignes directrices de chacun d'entre eux. Un tableau comparatif de synthèse est proposé en annexe (cf. annexe 4).

## **2.1 Premier scénario : faire des espaces documentaires des espaces d'accueil et d'information**

Ce premier scénario propose une version « très allégée » des espaces documentaires actuels, qui ne seraient plus des lieux de documentation mais de simples espaces d'accueil et d'attente. Il serait appliqué dans le cas où la direction déciderait de ne plus leur accorder aucune importance, ou bien si la situation actuelle perdurerait encore longtemps, en l'absence de décision : à quoi bon, pourrait-on se dire à long terme, dépenser un budget important pour un fonds sous-exploité ? Ce scénario s'appliquerait alors de lui-même.

Les espaces documentaires deviendraient de simples lieux d'accueil : renseignements sur les services proposés par l'Apec, accueil des cadres pour les ateliers et les rendez-vous avec les consultants. Les cadres pourraient y créer leur compte Apec ou y attendre le début de leur atelier ou la venue de leur consultant en lisant la presse et en consultant apec.fr. Le fonds documentaire serait très restreint : les fiches, les études et les guides Apec, quelques titres de presse professionnelle, mais aucun annuaire spécialisé. Un espace d'échange pourrait être aménagé pour permettre aux cadres de poursuivre les conversations commencées en atelier.

Le service de base de l'offre de services ne consiste alors plus dans la mise à disposition de ressources documentaires mais dans l'accueil et la mise à disposition d'un espace d'attente. L'offre de services est réduite, peu large et peu profonde.

Un chargé d'accueil assurerait les missions actuelles de l'accueil : présentation des services proposés par l'Apec, accueil des cadres, permanence téléphonique. Une personne de chaque centre serait désignée comme personne ressource au sujet des espaces documentaires de façon à faciliter les échanges d'information avec le Département Études en charge de la gestion centralisée du budget documentation. Dans ce scénario, aucune compétence documentaire ni formation n'est donc nécessaire.

## **2.2 Second scénario : faire des espaces documentaires de véritables centres de ressources**

Le second scénario reprend la situation actuelle et en améliore les points faibles, principalement ceux portant sur la mise en valeur du fonds et l'accueil.

L'élément central du scénario est la mise à disposition de ressources documentaires les plus exhaustives et à jour possible, et leur meilleure connaissance par les cadres. La valeur ajoutée du fonds documentaire porterait sur des informations sectorielles pointues et fraîches. Le fonds actuel (annuaires, guides et méthodes, fiches Apec) serait enrichi par l'accès aux principaux sites emploi et la mise à disposition d'annuaires en ligne. Un catalogue en ligne, accessible sur toutes les stations de travail, présenterait l'ensemble du fonds et donnerait accès à apec.fr.

Ces ressources seraient valorisées par une animation des espaces assurée par des chargés d'accueil formés à la réponse aux demandes documentaires. Ils seraient alors en mesure de gérer quotidiennement le fonds documentaire dans le respect d'un charte de fonctionnement, mais également :

- de connaître les informations disponibles et leur organisation dans l'espace
- de déterminer la source pertinente en fonction de l'information recherchée,
- de maîtriser les outils en ligne et leur mode de recherche,
- de connaître de façon approfondie le site apec.fr pour aider les cadres à y naviguer,
- de repérer les besoins documentaires en vue de l'évolution du fonds.

L'accent est donc mis sur la formation des chargés d'accueil, qui n'ont actuellement aucune des compétences documentaires citées ci-dessus. Les chargés d'accueil recevraient également l'appui d'une documentaliste du Département Etudes et Recherche (DER) pour la gestion et l'agencement de l'espace et du fonds, dans le cadre d'un suivi régulier. Cet appui serait renforcé à la fois en terme de fréquence des visites et en terme de contenu, l'intervention ne portant plus principalement sur l'organisation et la gestion du fonds mais sur son appropriation par les chargés d'accueil. Une personne de chaque centre sera désignée comme personne-ressource pour tout ce qui concerne l'espace documentaire.

Les nouvelles compétences des chargés d'accueil permettraient une meilleure exploitation du fonds et une médiation documentaire beaucoup plus à l'écoute des

usagers. Ceux-ci seraient donc mieux orientés, et leurs besoins mieux pris en compte tout en les laissant autonomes. Inciter les cadres à passer par l'accueil serait un moyen de les aider à formaliser leurs besoins et de mieux les orienter ; l'organisation de l'espace leur serait alors présentée en fonction de leur projet et de leur situation.

Les compétences des chargés d'accueil en termes de gestion documentaire et d'orientation des utilisateurs permettraient donc de donner une véritable valeur ajoutée à l'accueil. « Plutôt qu'une relation de concurrence entre expert et non expert, c'est une relation de complémentarité qu'il faut imposer, en mettant l'accent sur la valeur ajoutée par le professionnel de l'information » [21, B. Ferchaud].

### **2.3 Troisième scénario : faire des espaces documentaires des centres de ressources et de conseil**

Le troisième scénario enrichit le précédent en y ajoutant une dimension de conseil. Ainsi, le chargé d'accueil devra également être en mesure d'accompagner le cadre dans sa recherche en fonction de son projet et de sa situation, de lui faire préciser son objectif et formuler ses besoins, et de le former à une méthode de recherche. Parmi les positionnements de centres de documentation proposés par Eric Sutter [3], les espaces documentaires auraient alors un « rôle de fournisseur privilégié » et un « rôle de conseil », se traduisant par un accompagnement personnalisé de l'utilisateur lors de ses recherches. Les espaces deviendraient alors de véritables compléments à l'accompagnement proposé aux cadres à travers les ateliers et les entretiens personnalisés avec des consultants, et s'inscriraient donc pleinement dans le processus de suivi des cadres.

La composition du fonds serait la même que dans le scénario précédent, la différence venant de sa meilleure exploitation grâce à un véritable conseil des usagers. Un outil de e-learning permettant de sensibiliser les cadres à la recherche documentaire pourrait également être installé sur les stations d'accueil, tout comme le catalogue du fonds. Il y aurait également une ouverture d'Internet sur mesure, selon les demandes des cadres.

Une importante formation des chargés d'accueil est nécessaire pour pouvoir appliquer ce scénario : ils doivent acquérir un éventail complet de compétences documentaires, être sensibilisés à la démarche d'accompagnement des usagers et être capable d'avoir un rôle très poussé de médiation. Dans cette proposition d'évolution, il peut être nécessaire d'adjoindre aux personnes traditionnellement chargées de

l'accueil, des professionnels du conseil en mobilité professionnelle que sont les consultants de l'Apec. Ils seront soutenus par le Département Etudes et Recherche qui, en plus d'un suivi régulier, assurerait une mission d'audit comprenant une analyse du fonds et une formation des chargés d'accueil voire des consultants. Ce scénario demande une évolution importante par rapport à la situation actuelle puisqu'il nécessite des ressources humaines supplémentaire et un investissement important en formation ponctuelle et en accompagnement continu, il ne peut être qu'appliqué de manière progressive. La formation des chargés d'accueil et leur sensibilisation aux problématiques documentaires doit se faire à long terme, le scénario impliquant trop de changements. Une application graduelle permettrait une meilleure compréhension du scénario, de ses objectifs et de ses enjeux, et faciliterait sa mise en place.

# **Conclusion**

La nouvelle offre de services proposée dans les espaces documentaires n'est pas encore définie au moment où nous terminons ce mémoire : les trois scénarios seront proposés à la direction dans les jours qui viennent. Son choix déterminera l'avenir des espaces et, quel qu'il soit, positionnera les espaces de façon beaucoup plus claire. Restera ensuite à communiquer autour de cette décision et de l'offre de services choisie, pour qu'elle soit comprise et mise en place de façon optimale.

Dans tous les cas, cette mission de stage aura été pour moi très enrichissante, notamment parce qu'elle demandait d'avoir une vision d'ensemble d'une situation relativement complexe : un certain flou entourait ces espaces documentaires, que tout le monde connaît mais dont personne ne s'occupe vraiment. Il a fallu aller chercher l'information, rencontrer les diverses parties prenantes et aller observer la situation dans les espaces eux-mêmes pour en avoir une vision la plus réaliste possible. Comprendre dans quel contexte ont évolué les espaces et quels sont les enjeux qu'il les soutendent a également participé à la compréhension de la situation actuelle et permis de proposer des scénarios réalisables.

Ce travail transversal a été très propice à la réflexion sur les notions de réponse aux besoins et d'offre de services. Toute offre documentaire, si elle se veut utile et légitime, se doit d'être tournée vers l'utilisateur et de s'adapter à ses besoins. Mais cela implique de suivre et d'analyser en permanence les demandes des utilisateurs et donc de se remettre en cause en permanence pour faire évoluer son offre : grand défi que doivent relever les centres de documentation s'ils veulent être au plus près de leurs utilisateurs.

Une seconde piste de réflexion, qui a été développée dans ce mémoire, est celle du rôle de la médiation documentaire. Au vu de l'exemple de l'Apec, il semble indispensable pour un accueil de qualité et un minimum de suivi de l'utilisateur dans sa recherche que le personnel ait des compétences documentaires, à défaut d'être composé de documentalistes. L'accueil est la vitrine du centre de documentation, et assure en partie le succès de l'offre de service : ce n'est que s'il se sent compris et accompagné que l'utilisateur reviendra. La fonction d'accueil est donc l'une des principales composantes d'une offre de services, alors que les professionnels ont

surtout tendance à se tourner vers le produit. C'est alors là que les techniques comme le marketing documentaire ont leur rôle et l'on peut espérer qu'au fur et à mesure de leur diffusion, elles feront prendre conscience aux professionnels de l'information non seulement de la place de l'utilisateur, mais également du rôle clé joué par l'accueil.

# **Bibliographie**

Cette bibliographie est arrêtée au 1<sup>er</sup> septembre 2005. Les références sont classées de façon thématique, puis par ordre chronologique.

## **Marketing documentaire**

### **Du marketing au marketing documentaire**

**1** BELLIN, Aurélie. *Apports de la démarche marketing*. In : *Développement d'une culture de l'information documentaire dans un groupe de services*. Paris : INTD, 1999, p. 24-38.

Mémoire réalisé dans le cadre du DESS de l'INTD. Comparaison des optiques de Jean-Michel Salaün et Eric Sutter et description de la démarche marketing.

**2** SALAÜN, Jean-Michel. *Adaptons le marketing aux logiques documentaires*. In : *Documentaliste – Sciences de l'information*, 1996, vol. 33, n°2, p. 75-81.

Démontre que le marketing classique ne peut être appliqué aux centres de documentation et aux bibliothèques sans être redéfini : les missions de ces services et leur contexte doivent être pris en compte pour définir une stratégie appropriée. Propose une adaptation de l'approche et des techniques du marketing aux logiques documentaires.

**3** SUTTER, Eric. *Le marketing des services d'information : pour un usage de l'information documentaire*. Paris : ESF, 1994, 207 p.

Cet ouvrage, autour de la question « comment développer l'usage des dispositifs d'accès à l'information professionnelle », donne les notions de base sur les différents phases d'une stratégie marketing, illustrées par des exemples pratiques.

**4** DUBOIS, Bernard ; KOTLER, Philippe. *Marketing management*. 7ème édition. Paris : Publi-Union, 1992.

Un des principaux ouvrages de référence sur le marketing.

**5** SAVARD, Réjean. *Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes*. Unesco, 1988.

Précurseur en la matière, l'auteur expose les grands principes de l'application du marketing à la documentation.

**6** EIGLER, Pierre ; LANGEARD, Eric. *Servuction, le marketing des services*. Paris : Mc Graw-Hill, 1987.

Premier ouvrage à définir la notion de servuction.

## **Définition et principes du marketing documentaire**

**7** MUET, Florence. Marketing documentaire : principes et démarches. Cours donné à l'INTD le 31 mars 2005, 19 p.

Présente les principes de base du marketing documentaire.

**8** CACALY Serge (dir. du comité de réd.); LE COADIC Yves F., POMART Paul-Dominique, SUTTER Éric (comité de réd). *Article Marketing*. In : *Dictionnaire de l'information*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris : A. Colin, 2004, 274 p.

Retrace l'évolution des techniques marketing au sein des services d'information, et leur application par les professionnels de l'information.

**9** PAQUET, Céline. *Réorganisation et repositionnement d'un fonds documentaire selon les techniques du marketing documentaire*. Paris : INTD, 2004, 86 p.

Mémoire exposant les bases du marketing documentaire tel qu'il est conçu par Florence Muet et Jean-Michel Salaün.

**10** ACCART, Jean-Philippe ; RETHY Marie-Pierre. *Chapitre 13 : Le marketing et la communication du service de documentation*. In : *Le métier de documentaliste*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris : Editions du Cercle de la librairie, 2003, p. 277-286.

Chapitre donnant les principes généraux du marketing documentaire et détaillant quelques approches. La seconde partie du chapitre rappelle l'importance de la communication, et notamment son rôle dans la réussite d'un projet marketing.

**11** TORRES, Ingrid. *Le marketing des services d'information et de documentation : une étude documentaire*. In : *Documentaliste – Sciences de l'information*, décembre 2002, volume 39, n° 6, p.290-297.

Fait le point sur l'intégration des pratiques marketing dans les services d'information (techniques employées, promotion du marketing...).

**12** MUET, Florence ; SALAÛN, Jean-Michel. *Stratégie marketing des services d'information – Bibliothèques et centres de documentation*. Paris : Electre - Editions du Cercle de la Librairie, 2001, 221 p.

Ouvrage qui reprend et développe la référence suivante.

**13** SALAÛN, Jean-Michel. *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*. Paris : Editions du Cercle de la librairie, 1992, 132 p.

Ouvrage de référence sur le marketing documentaire, qui présente de façon détaillée les grands principes et une méthodologie.

## **Perception du marketing par les professionnels de l'information**

**14** TORRES, Ingrid. *Représentation et perception du marketing par les professionnels de l'information et documentation*. In : *Documentaliste – Sciences de l'information*, février 2004, volume 41, n° 1, p.26-33.

Etude de la perception du marketing documentaire par les professionnels de l'information de la région Midi-Pyrénées, suite à des enquêtes quantitatives et qualitatives menées en 2003.

**15** PAINCHAUD, Mireille ; SAVARD, Réjean. *L'attitude des bibliothécaires-documentalistes envers le marketing*. In : *Documentaliste – Sciences de l'information*, 1996, vol. 33, n°2, p. 67-74.

Après avoir redéfini l'approche marketing, les auteurs exploitent les résultats d'une enquête qualitative effectuée auprès de bibliothécaires et de documentalistes québécois. Si ceux-ci s'intéressent de plus en plus au marketing, ils ont une approche centrée sur le produit et non une véritable orientation marketing, centrée sur le client.

## Marketing et qualité

**16** MICHEL, Jean. *Une approche systémique du management de l'information – Les nouvelles formes d'utilisation de l'information* [en ligne]. In : Colloque d'Alexandrie, commission française pour l'Unesco. Jean Michel, décembre 1993, [consulté le 24 juillet 2005]. Accessible sur <http://michel.jean.free.fr/publi/JM237.htm>.

L'auteur rappelle la nécessité d'un « bon management de l'information », c'est à dire d'un ensemble de pratiques cohérentes visant à offrir un service de qualité à une clientèle ciblée, tout en ayant une vision stratégique du développement de son activité.

**17** MAYERE, Anne ; MUET, Florence. *La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information : conception et spécificités*. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n°1, p. 10-18.

Détaille la démarche qualité, démarche globale qui peut être couplée avec les approches d'évaluation et de marketing documentaire.

**18** SUTTER, Eric. *Les démarches marketing et qualité sont complémentaires*. Eric Sutter.- In : *Documentaliste – Sciences de l'information*, 1996, vol. 33, n°2, p. 82-85.

Démontre en quoi les démarches marketing et qualité tendent vers le même objectif. L'approche marketing permet d'identifier les besoins, de concevoir une offre qui y corresponde ainsi que ses modalités de diffusion ; la démarche qualité va intervenir tout au long de la vie du produit pour en assurer la qualité.

## Médiation et servuction

**19** GUYOT, Brigitte. *Information et organisations*. Paris : INTD, 2004, 43 p.

Expose les concepts d'offre de services et de servuction.

**20** CACALY Serge (dir. du comité de réd.); Le Coadic Yves F., POMART Paul-Dominique, SUTTER Éric (comité de réd). Article *Accueil*. In : *Dictionnaire de l'information*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris : A. Colin, 2004, 274 p.

Définit la fonction accueil et propose des critères de qualité pour un bon accueil.

**21** FERCHAUD, Bernadette. *Médiation et technologies de l'information : regards croisés*. In : *Documentaliste – Sciences de l'information*, décembre 2003, p. 392-395, vol. 40, n°6.

Compte-rendu d'un colloque sur le thème de la médiation et de ses évolutions sous l'effet des nouvelles technologies.

**22** MICHEL, Jean. *L'information et documentation : un domaine d'activité professionnelle en mutation*. In : *LCN – Les Métiers du Numérique*, 2000, volume 1, numéro 3, p. 47-64.

L'explosion de la société de l'information et le fort développement des documents numériques remet en cause la valeur ajoutée apportée par la médiation documentaire. Pour l'auteur, de nouvelles fonctions de médiation émergent, qui montrent plus que jamais l'importance des professionnels de la documentation.

**23** MOLLARD, Michèle ; MUET, Florence ; POMART, Paul-Dominique. *La relation de service à l'heure des réseaux* [en ligne]. In : 5èmes rencontres recherche-profession à l'ENSSIB, Villeurbanne, 28 novembre 1996. Paris : ADBS, 1996 [consulté le 1<sup>er</sup> août 2005]. Accessible sur [http://www.adbs.fr/uploads/journees/655\\_fr.pdf](http://www.adbs.fr/uploads/journees/655_fr.pdf).

Ensemble d'articles sur la relation de service. Aborde les thèmes de la relation documentaire en entreprise, mais aussi en CDI et dans les services publics : modèle de relation, niveaux de service, analyse, développement et valorisation de la relation de service, etc.

## **Techniques d'enquête**

**24** BASTERRA, Elvire. *Du questionnaire aux entretiens ; les enquêtes de satisfaction croisées*. In : *Evaluer les services d'un centre de documentation via une enquête de satisfaction : le cas d'un public distant et hétérogène à la SNCF*. Paris : INTD, 2004, p. 36-39.

Expose les différents types d'enquête et détaille les notions d'études qualitative et quantitative.

**25** RANJARD, Sophie. Evaluer la demande et les besoins en information : pour des enquêtes croisées. In : *Documentaliste – Sciences de l'information*, 2001, vol. 38, n°1, p. 14-23.

Décrit les principaux moyens à mettre en œuvre pour entreprendre une enquête, et les étapes successives à suivre.

**26** ARBORIO, Anne-Marie ; FOURNIER, Pierre ; SINGLY, François de (dir. pub). *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*. Paris : Nathan, 1999, 125 p.

Donne les principes de base de l'enquête par observation.

**27** BERTHIER Nicole. *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris : A. Colin, 1998. 254 p.

Définit et compare les différents types d'enquête.

**28** CAMPENHOUDT Luc Van ; QUIVY, Raymond. *Manuel de recherche en sciences sociales*. 2<sup>ème</sup> édition revue et augmentée. Paris : Dunod, 1997, 287 p.

Présente une méthodologie de recherches pour des enquête en sciences sociales, et définit les différents types d'enquête.

**29** BLANCHET, Alain ; GOTMAN, Anne ; SINGLY, François de (dir. pub.). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Nathan, 1992, 125 p.

Donne les grands principes de l'enquête par entretien.

**30** DE SINGLY, François. *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Paris : Nathan, 1992. 126 p.

Donne les grands principes de l'enquête par questionnaire.

## Index des auteurs cités

Les numéros renvoient aux références de la bibliographie.

ACCART, Jean-Philippe.....	10
ARBORIO, Anne-Marie .....	26
BASTERRA, Elvire .....	24
BELLIN, Aurélie.....	1
BERTHIER Nicole .....	27
BLANCHET, Alain .....	29
CACALY Serge .....	8, 20
CAMPENHOUDT Luc Van .....	28
DUBOIS, Bernard.....	4
EIGLER, Pierre .....	5
FERCHAUD, Bernadette.....	21
FOURNIER, Pierre .....	26
GOTMAN, Anne .....	29
GUYOT, Brigitte .....	19
KOTLER, Philippe.....	4
LANGEARD, Eric .....	6
LE COADIC Yves F. ....	20
MAYERE, Anne .....	17
MICHEL, Jean .....	16, 22
MOLLARD, Michèle.....	23
MUET, Florence .....	7, 12, 17, 23
PAINCHAUD, Mireille .....	15
PAQUET, Céline .....	9
POMART Paul-Dominique.....	8, 20, 23
QUIVY, Raymond .....	28
RANJARD, Sophie .....	25
RETHY Marie-Pierre .....	10
SALAÜN, Jean-Michel.....	2, 12, 13

SAVARD, Réjean .....	5, 15
SINGLY, François de .....	26, 29, 30
SUTTER Éric .....	3, 8, 18, 20
TORRES, Ingrid.....	11, 14

# **Annexes**

## **Annexe 1 : Guide d'entretien auprès des chargés d'accueil**

### **Présentation :**

- Travail sur les espaces documentaires, l'évolution du fonds
  - Enquête de besoins auprès des cadres : savoir de quelles informations les cadres ont besoin, ce qu'ils cherchent, pourquoi ils viennent dans les espaces.
1. Lorsqu'un cadre vient s'inscrire ou se renseigner sur les services proposés par l'Apec, leur parlez-vous de l'espace documentaire ?
  2. Comment le présentez-vous ?
  3. A quel moment en parlez-vous dans la présentation des services Apec ?
  4. A quel propos ?
  5. Présentez-vous l'organisation de l'espace aux cadres ?
  6. Leur faites-vous visiter ?
  7. Leur donnez-vous des conseils d'utilisation des espaces ?
  8. Leur présentez-vous le contenu du fonds documentaire ?
  9. Que représentent les espaces pour vous ?
  10. Selon vous, quel est leur rôle ?
  11. Selon vous, comment évolue la fréquentation de l'espace documentaire ?  
Quelles peuvent en être les raisons ?

## **Annexe 2 : Guide d'entretien auprès des cadres**

Introduction : présentation, objectif, temps prévu, anonymat, enregistrement.

Pour améliorer les services que vous propose l'Apec, nous avons besoin d'avoir votre avis. Accepteriez-vous de répondre à quelques questions ?

### **I IDENTIFIER LA CATEGORIE D'INTERVIEWES**

(noter si homme ou femme)

1. Dans quel secteur travaillez-vous ? (avoir la nomenclature Apec)
2. Etes-vous en activité, en recherche d'emploi ?
3. Depuis quand ?
4. Depuis quand connaissez-vous l'Apec ?
5. Pour quelle raison êtes-vous venu à l'Apec aujourd'hui ? (inscription / atelier / consultant / espace documentaire)

#### ***Pour les cadres déjà inscrits :***

6. Depuis quand utilisez-vous ce service ? (reprendre le terme utilisé par le cadre)
7. L'utilisez-vous souvent ?
8. Quels autres services de l'Apec utilisez-vous ? (spontané)
9. Relance avec une liste de services : connaissez-vous :
  - les ateliers ?
  - les RDV avec un consultant ?
  - apec.fr ? Depuis combien de temps l'utilisez-vous ?
  - Courrier Cadres ?
  - l'espace documentaire ?

#### ***Pour les cadres en cours d'inscription :***

10. Quels services de l'Apec connaissez-vous ? (spontané)

11. Relance avec une liste de services : connaissez-vous les ateliers / les RDV avec un consultant / apec.fr / Courrier Cadres / l'espace documentaire ?

*Si le cadre ne connaît pas l'espace documentaire :*

12. Comment avez-vous connu l'Apec ?  
13. Comment avez-vous connu les centres Apec ?

## **II CONNAISSANCE DE L'ESPACE DOCUMENTAIRE**

L'Apec vous accompagne dans votre mobilité professionnelle et met à votre disposition des services d'information.

14. Vous-êtes vous déjà rendu dans l'espace documentaire Apec ?

Si oui questions **15** à 25

Si non questions **42** à 53

*Pour ceux qui se sont déjà rendus dans l'espace*

15. Comment avez-vous connu les espaces documentaires Apec ? (bouche à oreille / accueil / consultant / pas de réponse)

16. La personne à l'accueil vous en a-t-elle parlé ?

17. A propos de quoi ?

18. Vous a-t-elle présenté les lieux et leur organisation ?

Si oui, qu'en avez-vous retenu ?

19. Votre consultant vous en-a-t-il parlé ?

20. A quel moment ? (début d'entretien / fin d'entretien / entre 2 entretiens)

21. A propos de quoi ?

22. Vous a-t-il présenté les lieux et leur organisation ?

Si oui, qu'en avez-vous retenu ?

23. Utilisez-vous les espaces documentaires ?

*Si non*

24. Avez-vous déjà utilisé l'espace documentaire ?

25. *Si oui* pourquoi ne l'utilisez-vous plus ?  
Que pensiez-vous y trouver qu'il n'y avait pas ?  
Puis poser les questions 26-41 au passé

*Si non* poser les questions 42-53.

### **III PRATIQUES DOCUMENTAIRES DES UTILISATEURS DE L'ESPACE DOCUMENTAIRE**

26. A quelle fréquence venez-vous dans les espaces ?

27. Que pensiez-vous y trouver ?

28. Pourquoi y venez-vous ?

29. Quels documents utilisez-vous le plus ? => faire parler le plus possible sur le spontané puis aide avec la fiche avec les noms d'ouvrages

30. Comment avez-vous fait pour trouver ce que vous cherchiez ? (chargés d'accueil / organisation de l'espace)

31. Si parlent de l'accueil relancer : quelle indication vous a été donnée ?

32. Relancer sur l'organisation : est-ce que le rangement et la présentation vous ont été utiles ? en quoi ?

33. Si parlent de l'organisation : en quoi vous a-t-elle été utile ? Vous êtes-vous adressé à l'accueil ?

34. Avez-vous discuté avec d'autres cadres dans cet espace ? à quel sujet ?

35. Qu'avez-vous trouvé dans les espaces que vous n'avez pas trouvé ailleurs ?

36. Qu'est-ce que vous n'avez pas trouvé ? (réponse très précise attendue)

37. Avez-vous demandé à l'accueil ?

38. Pour les informations que vous n'avez pas trouvées à l'Apec, comment avez-vous procédé ?

39. Qu'est-ce que vous auriez à dire d'autre sur l'espace documentaire ?

40. Aujourd'hui, on trouve quasiment tout sur Internet. Pour vous, quels sont « les plus » apportés par un espace documentaire ?

41. Si vous aviez à conseiller les espaces documentaires, que mettriez-vous en avant ?

#### **IV PRATIQUES DOCUMENTAIRES DES NON UTILISATEURS DE L'ESPACE DOCUMENTAIRE**

42. Pourquoi êtes-vous venu à l'Apec ?

Faire parler à partir du spontané, relancer pour avoir toutes les précisions voulues sur les informations recherchées :

- type d'information (thème et besoins précis, fraîcheur, validité)
- sources (presse / annuaires / guides / ouvrages / Internet – pourquoi ces sources ?)
- fréquence du besoin
- exemple de recherche
  - Comment avez-vous procédé
  - Où avez-vous cherché
  - Choix des sources

43. L'Apec propose également d'autres informations : desquelles auriez-vous le plus besoin ?

- des informations pour vous aider dans votre recherche d'emploi (CV, lettres de motivation, entretiens et tests de recrutement...)
- des informations sur les entreprises (activités, produits, contacts, actualités)
  
- des informations sur les secteurs (activités, segmentation, volume d'activités, entreprises, actualités)
- des informations sur les métiers
- des informations sur les régions
- des informations sur la gestion de carrière (projet professionnel, senior, droits)
- des informations sur le droit du travail (contrats, retraite)

- des informations sur le travail à l'étranger
- des informations sur les entreprises à l'étranger (actualités, activités, produits, contacts)
- des informations sur la création d'entreprise
- des informations sur les formations (droits, infos pratiques, lieux et formations)
- autres

44. Utilisez-vous Internet dans le cadre de votre mobilité professionnelle ? Pour quoi faire ?

45. Utilisez-vous fréquemment les mêmes sites ? lesquels et combien ? apec.fr ?

46. Etes-vous abonné à une newsletter, laquelle ? apec.fr ?

47. Dans quel cas imprimez-vous et dans quel cas lisez-vous à l'écran ?

48. Allez-vous dans des centres de documentation ou des bibliothèques ? lesquels ?

49. A quelle fréquence ? Pour quoi faire ?

50. Quel type d'accompagnement souhaiteriez-vous lors de vos recherches d'information ?

51. Et lors de vos recherches sur Internet ?

52. Qu'attendez-vous d'un centre de documentation ?

53. Aujourd'hui, on trouve quasiment tout sur Internet. Pour vous, quels sont « les plus » apportés par un espace documentaire ?

54. Quels conseils donneriez-vous pour améliorer l'espace documentaire ?

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

## **Annexe 3 : Guide d'entretien auprès des consultants**

**Présentation** : travail sur les espaces documentaires et l'évolution du fonds, enquête de besoins auprès des cadres : savoir de quelles informations il ont besoin, ce qu'ils cherchent, pourquoi ils viennent ou non dans les espaces.

**Objectif de l'entretien** : savoir ce que les consultants disent aux cadres sur les espaces et connaître leur opinion sur les espaces documentaires et leur évolution.

1. Lors de vos entretiens avec les cadres, leur parlez-vous de l'espace documentaire ?

*Si non* : pourquoi ? Puis reprendre à la question 7.

*Si oui* :

2. Comment les présentez-vous ?

3. A quel moment en parlez-vous ? (au cours de la relation avec le cadre)

4. A quel propos en parlez-vous ?

5. Emmenez-vous les cadres dans les espaces ? Si oui, pourquoi ? (faire visiter, montrer les ressources disponibles et leur organisation, montrer quelque chose de précis)

6. Conseillez-vous aux cadres de se rendre dans les espaces documentaires ?

Si oui, leur donnez-vous des conseils d'utilisation des espaces ? Leur conseillez-vous certaines sources ?

7. Que représentent les espaces pour vous ?

8. Selon vous, quel est leur rôle ?

9. Selon vous, comment se positionnent les espaces par rapport au site apec.fr ?

10. On trouve aujourd'hui de plus en plus de choses sur Internet. Pour vous, quels sont « les plus » apportés par les espaces ?

Merci de m'avoir reçue et d'avoir répondu à mes questions.

## Annexe 4 : Tableau de synthèse des scénarios proposés

	<b>Objectif</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>	<b>Coût</b>
<b>Espace d'attente et d'information</b>	Proposer un espace convivial d'accueil, d'information sur les services Apec et d'attente.	Gestion beaucoup moins lourde (fonds très réduit).	Offre documentaire minimale. La mission d'information de réponse au besoins des cadres n'est plus remplie.	Réduction nette du budget.
<b>Centre de ressources</b>	Créer un véritable espace documentaire : fonds développé et adapté aux besoins, accueil compétent	Offre axée sur l'information professionnelle, un des principaux besoins des cadres	Aide à la recherche mais non réel accompagnement des utilisateurs. Efforts de formation nécessaires.	Fonds : moyens constants. Nécessité de former le personnel.
<b>Centre de conseil et de ressources</b>	Créer un véritable espace documentaire, qui ait un rôle de conseil dans la continuité des ateliers et de l'activité des consultants	Offre complète : fonds spécialisé et accompagnement de l'utilisateur (formulation des besoins, aide à recherche, conseil personnalisé).	Efforts de formation nécessaires. Efforts d'implication de la part du Département Services Clients (dont dépendent les personnels d'accueil).	Fonds : moyens constants. Ressources humaines supplémentaires. Nécessité de former le personnel.