HAL
open science

Choix et mise en place d'une méthodologie d'enquête de besoin dans le cadre d'une démarche marketing : le cas d'un cabinet de conseil en stratégie et management

Amandine Anobis

To cite this version:

Amandine Anobis. Choix et mise en place d'une méthodologie d'enquête de besoin dans le cadre d'une démarche marketing : le cas d'un cabinet de conseil en stratégie et management. domain_shs.info.docu. 2009. mem_00526488

HAL Id: mem_00526488

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00526488v1

Submitted on 14 Oct 2010

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

Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD

niveau I

présenté et soutenu par

Amandine Anobis

le 29 octobre 2009

Choix et mise en place d'une méthodologie d'enquête de besoin dans le cadre d'une démarche marketing

Le cas d'un cabinet de conseil en stratégie et management

Jury :
Marie Guilbart, tutrice professionnelle
Brigitte Guyot, coordinatrice pédagogique

Cycle supérieur Promotion XXXIX

A ceux qui m'ont fait confiance et qui m'ont soutenue durant cette année

Remerciements

Je tiens ici à remercier toute l'équipe du cabinet Kea & Partners qui m'a accueillie chaleureusement durant ces trois mois de stage. L'intérêt qu'elle a montré pour mon travail et sa participation m'ont été d'un grand soutien. Je remercie tout particulièrement la responsable du Service Information, Marie Guilbart, pour sa disponibilité, ses orientations et la confiance qu'elle m'a témoigné dans la conduite de ma mission.

Je souhaite également témoigner ma gratitude à ma correspondante pédagogique, Brigitte Guyot, pour son aide et ses conseils avisés.

Je salue enfin mes camarades de promotion pour leur bonne humeur et leurs encouragements, et l'équipe pédagogique de l'INTD qui m'a transmis la passion de ce métier.

Notice

ANOBIS Amandine. Choix et mise en place d'une méthodologie d'enquête de besoin dans le cadre d'une démarche marketing : le cas d'un cabinet de conseil en stratégie et management. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel de Chef de projet en ingénierie documentaire, Conservatoire National des Arts et Métiers - Institut National des Techniques de la Documentation, 2009. 125 p.

Ce mémoire propose, au travers de la littérature existante, de revenir dans un premier temps sur la nécessité d'un repositionnement stratégique des fonctions info-documentaires à l'ère du numérique, et ce à partir de l'analyse de l'identité et des besoins informationnels des organisations dans lesquelles elles s'inscrivent. A cette fin, les outils du marketing documentaire sont des alliés précieux dont l'utilisation n'est pas toujours aisée.
Dans un second temps, il s'agit, sur la base de l'expérience d'un service d'information au sein d'un cabinet de conseil en stratégie et management, d'amorcer une réflexion méthodologique sur la conduite d'une enquête de besoin dans le cadre d'un projet de redéfinition de l'offre de services.

ANALYSE DE BESOINS ; BESOIN D'INFORMATION ; ENQUETE ; FONCTION INFORMATION ; GESTION DE PROJET ; IDENTITE ; MANAGEMENT DE L'INFORMATION; MARKETING DOCUMENTAIRE ; MEDIATION DOCUMENTAIRE ; METHODE, OFFRE, QUESTIONNAIRE, SERVICE, STRATEGIE

Table des matières

REMERCIEMENTS **3**

NOTICE **4**

LISTE DES TABLEAUX **8**

LISTE DES FIGURES **9**

INTRODUCTION **10**

PREMIERE PARTIE : COMPRENDRE LE MARKETING ET L'OPPORTUNITE DE SON APPLICATION AU SEIN D'UN SERVICE D'INFORMATION D'ENTREPRISE **13**

1.1 Redonner sa place à la fonction info-documentaire **14**

1.1.1 La mutation des structures info-documentaires 14

1.1.1.1 A l'origine, une posture technicienne *14*

1.1.1.2 Le défi du numérique ou la globalisation des marchés de l'information *16*

1.1.1.3 La nécessité d'un autre management de l'information *18*

1.1.2 Utiliser les concepts du marketing stratégique au service de la fonction info-documentaire 19

1.1.2.1 Définitions et applications *19*

1.1.2.2 Les possibilités et les limites de l'application des concepts fondamentaux du marketing dans le contexte informationnel et documentaire *22*

1.2 Mettre en adéquation l'offre et les besoins **25**

1.2.1 La définition d'une stratégie d'offre : objectifs 25

1.2.1.1 S'adapter aux besoins des usagers *25*

1.2.1.2 S'assurer du bon « alignement stratégique » avec l'institution *27*

1.2.1.3 Renforcer et valoriser la place du service d'information *28*

1.2.2 La réalisation d'un diagnostic 29

1.2.2.1 L'analyse de l'existant *29*

1.2.2.2 L'analyse des besoins *31*

1.2.2.3 Le choix de la méthode de collecte des données *33*

1.2.3 Le choix et l'élaboration d'un nouveau positionnement stratégique 34

1.2.3.1 La segmentation des usagers 34
1.2.3.2 Le re-positionnement du service et le choix de la nouvelle offre 35
1.2.3.3 L'élaboration d'un ou de plusieurs scénarios de mise en œuvre et de fonctionnement 36
1.2.3.4 Communication, mesure, analyse des écarts, veille sur l'évolution de l'environnement 37
1.3 Le cas du service d'information d'un cabinet de conseil en stratégie et management 39
1.3.1 Conditions de réalisation 39
1.3.1.1 L'organisme 39
1.3.1.2 Le Service Information 41
1.3.2 Présentation de la mission et de ses enjeux 44
1.3.2.1 Objectifs et périmètre de la mission 44
1.3.2.2 Etudes préalables 45
DEUXIEME PARTIE : CONDUIRE UNE ENQUETE DE BESOIN : METHODES ET REFLEXION 47
2.1 Préparer le cadre d'intervention de la démarche de recueil de besoin 48
2.1.1 Mise en concordance avec le cadre institutionnel 48
2.1.1.1 La prise en compte des orientations stratégiques 48
2.1.1.2 Le respect des contraintes explicites et implicites 49
2.1.1.3 L'enquête de besoin comme lieu de négociation avec la hiérarchie de l'institution 51
2.1.2 Exploitation du capital de l'institution 53
2.1.2.1 Identification des experts 53
2.1.2.2 Conduite d'entretiens exploratoires 54
2.1.2.3 Exploitation des résultats 55
2.1.3 Acceptation et intégration de la démarche 56
2.1.3.1 Eviter les malentendus et les interprétations 57
2.1.3.2 Communiquer sur la démarche 57
2.1.3.3 Faire adhérer les usagers rétifs à la démarche 58
2.2 Choix et mise au point de la méthodologie d'enquête 59
2.2.1 Adopter la posture adéquate 59
2.2.1.1 Adopter une posture orientée usagers 59
2.2.1.2 Eviter la confusion entre enquête de besoin et enquête de satisfaction 60
2.2.1.3 Dénicher les vrais besoins en évitant les objectifs solutions 60
2.2.2 Déterminer les axes d'analyse 61

2.2.2.1 Le profil d'activité des utilisateurs potentiels 61
2.2.2.2 La typologie fonctionnelle de l'information utile 62
2.2.2.3 Les pratiques documentaires 64
2.2.3 Choisir la méthode d'investigation appropriée 65
2.2.3.1 L'observation 65
2.2.3.2 L'entretien semi-directif 67
2.2.3.3 Les ateliers de discussion 68
2.2.3.4 Le questionnaire 68
2.2.4 Concevoir l'instrument de collecte 70
2.2.4.1 Détermination de l'échantillonnage 70
2.2.4.2 L'élaboration du questionnaire 70
2.3 Conduite de l'enquête par questionnaire et traitement des résultats 73
2.3.1 La diffusion du questionnaire 73
2.3.1.1 Choix du canal et de l'outil de diffusion 73
2.3.1.2 Le courrier d'accompagnement 74
2.3.1.3 Les relances 74
2.3.2 Le traitement et l'analyse des données collectées 74
2.3.2.1 La codification du questionnaire 75
2.3.2.2 Les valeurs manquantes 76
2.3.2.3 L'analyse des données collectées 76
2.3.3 L'interprétation des données traitées : quelques pistes de réflexion 77
2.3.3.1 L'émergence des principales tendances 78
2.3.3.2 Proposition de scénarios d'évolution 82

CONCLUSION 85

BIBLIOGRAPHIE 89

ANNEXES 103

Annexe 1 : Organisation du cabinet Kea & Partners au 31/01/2009 104

Annexe 2 : Courrier d'accompagnement du questionnaire portant sur les besoins d'information des usagers et non usagers du Service Information 106

Annexe 3 : Questionnaire portant sur les besoins d'information des usagers et non usagers du Service Information 107

Liste des tableaux

Tableau 1. DIFFERENCES ENTRE L'APPROCHE CENTREE SUR L'ORGANISATION ET L'APPROCHE MARKETING EN MILIEU DOCUMENTAIRE 23
Tableau 2. TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ANALYSE INTERNE 31
Tableau 3. OBJECTIFS ET PERIMETRE DE LA MISSION.....45
Tableau 4. DECOMPOSITION DE L'OFFRE DE SERVICES 45
Tableau 5. GRILLE TYPE D'ANALYSE DES CARACTERISTIQUES SOCIO-PREFESSIONNELLES (PROFILS D'ACTIVITE).....62
Tableau 6. GRILLE TYPE D'ANALYSE DES CARACTERISTIQUES INFORMATIONNELLES 63
Tableau 7. GRILLE TYPE D'ANALYSE DES CARACTERISTIQUES COMPORTEMENTALES 65
Tableau 8. TRIPTYQUE CONSTAT / HYPOTHESE / QUESTION.....72
Tableau 9. TABLEAU RECAPITULATIF DES CONDITIONS DE REALISATION DE L'ENQUETE DE BESOIN 79
Tableau 10. TABLEAU PRESENTANT LES LIMITES DES TENDANCES RELEVEES A PARTIR DES RESULTATS DE L'ENQUETE 81

Liste des figures

Figure 1. MODELE DU MARKETING RELATIONNEL ADAPTABLE A LA FONCTION INFO-DOCUMENTAIRE 26

Figure 2. PART DES DIFFERENTES ACTIVITES DE PRODUCTION SUR L'ENSEMBLE DE L'ACTIVITE DU SERVICE.....46

Figure 3. EXEMPLE D'UNE QUESTION PRECODE.....75

Figure 4. TRAITEMENT D'UNE QUESTION PRECODE.....76

Introduction

Avec l'arrivée des NTIC et notamment d'Internet, les pratiques informationnelles et les comportements des usagers ont radicalement changé. Plus autonomes, mais aussi plus démunis, ils gèrent au quotidien une multitude de flux, aussi bien dans la sphère professionnelle que dans la sphère privée. Dans le même temps, ils sont de plus en plus soumis à de fortes pressions en termes de productivité et de rentabilité. Cette nouvelle donne a profondément bouleversé les acquis des professionnels de l'information : ils ont dû acquérir de nouvelles compétences pour aiguiser leur rôle de spécialiste de l'information au milieu de ce « chaos informationnel » et réduire ainsi les surcoûts qu'il génère. Parmi ces compétences, figurent bien sûr la maîtrise des nouveaux outils et des nouveaux canaux de diffusion, mais aussi le management de l'information, qui implique quant à lui un changement de posture. D'une posture de pur technicien ou de gestionnaire de l'information, les professionnels de l'information doivent désormais se mettre dans la peau de véritables managers, avec une vision résolument prospective et stratégique. Mais ces changements ne s'opèrent pas si facilement. Le marketing stratégique, qui a posé les bases d'une démarche de transformation centrée sur les besoins des usagers, représente une aide précieuse.

Le Service Information du cabinet de conseil Kea & Partners, spécialisé en stratégie et management, est confronté à cette problématique. Ses prestations tournent essentiellement autour de l'activité de recherche documentaire. Le manque de moyens réduit fortement son potentiel, alors même que les besoins en information des consultants, qui évoluent dans un environnement changeant et ultra compétitif, changent et croissent de manière exponentielle. Dans ces conditions, il devient de plus en plus difficile pour le Service Information de continuer à assumer son rôle de fournisseur d'information et encore moins de faire évoluer son offre au regard des évolutions qui ont été observées dans les pratiques et les comportements des usagers. Comment peut-on alors redéfinir le positionnement stratégique du Service Information et rendre son offre plus cohérente et plus offensive ?

Ce mémoire se définit comme une étude de cas ayant pour objectif de présenter des axes de solution pour les professionnels confrontés à ces problématiques de positionnement et de redéfinition de l'offre de services. S'appuyant sur les concepts du marketing stratégique appliqués à la sphère documentaire, il retrace la méthodologie globale devant conduire à un repositionnement stratégique de l'offre, et s'attarde plus particulièrement sur la démarche d'enquête, moyen efficace de recueillir les besoins, au travers de l'exemple du cabinet Kea & Partners.

Il semble tout d'abord nécessaire d'expliquer les concepts du marketing stratégique et de montrer en quoi il est intéressant de les appliquer à la sphère info-documentaire, dans le cadre d'une démarche de redéfinition de l'offre de services et au regard des évolutions de la

profession. Dans un second temps, nous nous attarderons sur une phase particulièrement délicate qui est celle du recueil des besoins : en effet, le choix et la mise en place d'une méthodologie d'enquête est une tâche très périlleuse qui nécessite habituellement un savoir-faire scientifique. Le but de cette partie est de donner des outils aux professionnels de l'information qui voudraient se lancer dans cette démarche sans nécessairement être spécialiste du domaine.

Première partie
Comprendre le marketing et l'opportunité de son application au sein d'un service d'information d'entreprise

1.1 Redonner sa place à la fonction info-documentaire

Jusque dans les années 1980-1990, les bibliothèques et les centres de documentation se sont tenus à l'écart des enjeux socio-économiques qui sont aujourd'hui au cœur des préoccupations des entreprises. La globalisation de l'économie, les changements socio-culturels, juridiques et administratifs ont fracturé le modèle existant en libérant de nouveaux usages réglés par de nouvelles exigences. La fonction info-documentaire, dont le document en tant que support d'information était initialement le pivot, a donc fortement évolué. Le document n'est plus une fin en soi. Il n'est que le premier maillon d'une longue chaîne de réalités menant à la connaissance. Dématérialisée, en abondance croissante, l'information est désormais au centre d'une véritable économie propre, au sein de laquelle le rôle des professionnels, seuls vrais agents intelligents capables de comprendre les besoins et de fabriquer des produits et des services adaptés, s'en trouve renforcer. Dans ce contexte, le marketing de l'information, omniprésent dans notre vie quotidienne, contribue à améliorer la circulation de l'information sous une multitude de supports, et à développer la notion de service, deux axes stratégiques de la fonction info-documentaire.

1.1.1 La mutation des structures info-documentaires

La fonction info-documentaire s'est construite depuis plusieurs décennies sur des fondations mouvantes qui subissent les mêmes grands bouleversements que la société de l'information. Initialement basés sur un modèle organisationnel et technique dont le « centre de documentation », au sens traditionnel du terme, est l'archétype, les nouveaux services d'information ont dû faire face à la généralisation rapide des usages d'Internet et du document numérique.

1.1.1.1 A l'origine, une posture technicienne

La fonction info-documentaire s'est développée dans les années 50 à 70 dans un environnement informationnel cloisonné, constitué de multiples « entités palpables » communiquant peu entre elles. La problématique du stockage et de l'archivage des documents en vue de leur conservation était alors au cœur des préoccupations des professionnels de l'information. La recherche et la diffusion de l'information nécessaire à l'activité des organisations publiques et privées constituaient une activité secondaire dépendant de la première. Par ailleurs, les services d'information exerçaient encore en majorité selon une perspective instrumentale de la fonction info-documentaire, caractérisée par des réponses "techniciennes" aux besoins exprimés par les usagers, avec des produits

tirés de la base de données bibliographiques, sans vraiment repenser leur finalité, leurs fonctions et leur positionnement dans l'entreprise. Un certain nombre d'experts sont d'avis qu'ils se seraient laissés enfermer dans une approche trop « usinière » de l'information-documentation au détriment d'une vision plus prospective et stratégique de leur mission de médiation autour de l'information (15, MICHEL).

La dernière enquête réalisée par Cofremca-Sociovision à l'initiative de l'ADBS[1] (12, ROEDERER) en 1999 sur l'évolution de la fonction info-documentaire en France est riche d'enseignements sur les pratiques des professionnels dans les organisations juste avant l'éclatement de la bulle Internet : services rendus, utilisation de langages documentaires, informatisation, pratique des nouvelles technologies et usages d'Internet, etc. Quelques années à peine après l'introduction d'Internet dans les entreprises, les résultats portant sur les moyens de recherche utilisés « le plus souvent » indiquent une forte prédominance des bases de données internes. Elles sont utilisées par 64% des répondants qui travaillent dans une unité documentaire, suivies de près par Internet qui est utilisé par 55% des répondants. L'étude indique aussi qu'Internet est plus utilisé dans les unités qui ont moins de trois ans d'existence (64%)[2] ; on le trouve surtout dans les organisations internationales (72%), puis chez les travailleurs indépendants (65%). Autre élément intéressant : parmi les répondants qui disent que « la fonction documentaire est reconnue et valorisée dans l'entreprise », 9% seulement n'utilisent pas Internet, contre 21% parmi ceux qui disent qu'elle ne l'est pas du tout. Plus généralement, les résultats montrent que l'informatisation contribuerait à la valorisation du métier et à la satisfaction personnelle. Enfin, concernant la variété des services rendus et l'accueil, l'accueil et les questions-réponses constituent le service de base des professionnels de l'information, même pour les unités qui proposent d'autres services tout aussi utiles et appréciés des usagers. Très peu d'unités sont d'ailleurs mono-service, et les plus pointues sont aussi celles qui rendent le plus de services.

Ainsi, d'après les résultats de l'enquête, il semblerait que l'héritage du modèle socio-technique en vigueur dans les années 50 à 70 reste encore très présent dans les pratiques des professionnels de l'information. En effet, la prédominance des bases de données informatisées, qui se sont développées dans les années 70 comme réponse aux besoins des usagers, laisse penser que les services d'information conçoivent davantage leur rôle selon

---

[1] En 1999, l'Association des professionnels de l'information et de la documentation a lancé une nouvelle enquête destinée à recueillir des données précises et fiables sur les conditions d'exercice des professionnels de l'information et sur l'évolution de la fonction info-documentaire en France. Cette enquête est la dernière d'une série lancée en 1964, un an après la création de l'association. Les résultats ont été recueillis auprès de 3000 professionnels.

[2] Les résultats de l'enquête lancée par l'ADBS ne permettent pas d'établir une corrélation entre l'utilisation d'Internet et l'ancienneté de l'unité documentaire.

une logique de conservation que selon une logique d'accompagnement. La première correspond à une conception cumulative et transmissive de la connaissance et la seconde à une conception « découvrante » et constructive. Néanmoins, bien que peu mis en valeur, le rôle de médiateur tenu par les professionnels de l'information revêt déjà une importance capitale. En effet, ils sont l'interface entre les usagers et la machine ; ils sont les seuls capables de reformuler une demande et de maîtriser la syntaxe complexe des systèmes d'accès à l'information. Les services tels que l'accueil et les questions réponses, fournis par la plupart des services d'information, sont les piliers d'un dialogue que les professionnels de l'information s'attachent à renouveler en permanence.

Compte tenu de l'ancienneté des données recueillies, de la diversité des profils des professionnels interrogés et des contextes dans lesquels ils exercent, il convient de nuancer leur interprétation. Toutefois, ces constatations permettent d'affirmer avec une relative certitude que la conception instrumentale de la fonction info-documentaire, largement répondue dans les services d'information avant la généralisation rapide des usages d'Internet et du document, est progressivement remise en question au profit d'une vision plus stratégique. Car même si les lieux physiques et les échanges classiques tendent à être remplacés, la complexité des nouveaux dispositifs informationnels et les nouvelles pratiques autonomes des usagers, souvent mal adaptées, imposent aux professionnels de trouver les modalités d'un dialogue permanent avec eux afin d'adapter leur offre de services à leurs besoins.

1.1.1.2 Le défi du numérique ou la globalisation des marchés de l'information

Ainsi, devant la complexité des dispositifs informationnels associant réel et virtuel, et en dépit des pratiques autonomes courantes d'accès à l'information que l'on peut observer, les professionnels de l'information ont désormais à jouer un rôle de médiateur et de guide. Néanmoins, même si ces derniers travaillent sur la question de l'accessibilité de l'information et sur la nécessité de favoriser la relation directe avec l'usager, force est de constater que celle-ci ne se donne pas d'emblée. C'est pourquoi, il convient de décrypter les nouveaux enjeux auxquels ils doivent faire face dans l'ère du « tout » numérique.

Alors même que l'information et son support, le document, avaient été jusqu'ici les vecteurs fondamentaux de la société de l'information, la connaissance et les savoirs viennent progressivement compléter cette panoplie. Avec l'arrivée des TIC et d'Internet, l'idée de

« chaos informationnel » ou récemment d' « infobésité »[3] fait désormais partie des premières préoccupations des organisations. Que l'on raisonne à une échelle réduite ou à une échelle plus vaste, les changements sont radicaux : l'information se multiplie, « grouille », est rarement palpable, apparaît, disparaît et réapparaît via de multiples canaux et sur de multiples supports de plus en plus sophistiqués. Selon une étude réalisée en 2009 par le cabinet Basex (4, GOLDES, SPIRA), spécialisé en gestion des connaissances, l'infobésité génère des coûts extrêmement importants pour les entreprises, les salariés étant nombreux à être interrompus plusieurs fois dans la journée par les outils de recherche, de diffusion et de partage d'information auxquels ils ont accès depuis leur poste de travail : contenus de plus en plus volumineux, déstructurés, diffusés par le multi-canal, tout cela perturbe l'utilisateur et lui fait perdre un temps précieux, de même que sa concentration.

Dans le même temps, la généralisation de l'utilisation d'Internet a fondamentalement modifié les pratiques. L'apparente facilité d'obtention d'informations grâce aux fonctionnalités de plus en plus sophistiquées des outils de recherche incite les usagers à penser qu'ils peuvent se dispenser des professionnels de l'information. La gratuité et la simplicité d'utilisation de ces outils masquent les risques de dérive vers un quasi-monopole à l'image de Google, et détournent de la richesse d'une démarche rationnelle, creusant ainsi le fossé entre initiés et non initiés.

Ainsi, les services d'information ont perdu leur image positive de seul lieu d'accès libre à l'information. Ils ont maintenant des concurrents redoutables et il faut redéfinir leur vocation pour leur procurer un « avantage concurrentiel ». Dans cette optique, les professionnels de l'information se voient octroyer une nouvelle mission : réduire les surcoûts générés par les masses d'information disponibles grâce à leur maîtrise des outils et leurs compétences en termes d'analyse critique et d'évaluation de l'information.

Mais pour mener à bien cette mission, il ne suffit pas d'une prise de conscience. Le numérique induit des changements dans la façon de travailler des professionnels de l'information. Eux aussi ont dû faire face à un éclatement de leurs repères traditionnels ; il leur a fallu s'adapter pour continuer à être efficace. En back office, les pratiques ont évolué de manière radicale : on n'acquiert plus de documents, on négocie des licences d'accès ou des dépôts ; on ne catalogue plus, on récupère des notices ; on ne coopère plus, on travaille en réseau ; on ne manipule plus du papier, on navigue et on publie sur Internet. En front office, les changements sont tout aussi importants : les usagers, soumis de plus en plus souvent à une forte pression en termes de productivité, ont besoin de services réactifs qui

---

[3] Le terme « infobésité » est né au Québec et est la traduction directe d'« information overload » qui désigne cette surabondance de la matière première : la data, la donnée. Cette surcharge informationnelle est pour les entreprises génératrice de coûts.

répondent exactement à leurs besoins dans les délais les plus brefs. Ces mêmes usagers sont aussi plus actifs, car ils ont plus facilement accès à l'information et peuvent désormais générer eux-mêmes du contenu. Les professionnels de l'information ne se placent plus seulement en tant que fournisseurs, mais réellement en tant qu'interlocuteurs : ils échangent, « coproduisent » avec les usagers grâce à la formation et l'accompagnement, le plus souvent à distance et de manière informelle. En outre, l'idée que chaque besoin est différent et qu'il convient de prendre en compte les spécificités relevant du type d'usager, du contexte de la demande, et de la structure à laquelle il appartient est de plus en plus présente dans les préoccupations des professionnels de l'information, même si une personnalisation n'est pas toujours possible. Tous ces bouleversements nécessitent l'adoption d'une posture centrée sur l'usager : les professionnels de l'information ont désormais intérêt à entretenir des liens étroits avec les usagers, en se tenant à leur écoute et en les aidant à expliciter leurs attentes de façon à répondre le mieux possible aux besoins réels.

Mais cette mutation ne s'opère pas si facilement. La nouvelle donne a pris de cours une majorité de services d'information, parfois peu enclins à faire évoluer les technologies et services qu'ils venaient de mettre en place. En outre, beaucoup ne disposent pas de moyens suffisants ou sont confrontés à des usagers réticents au changement. Dans tous les cas, les outils du marketing stratégique sont des aides précieuses pour faire évoluer l'offre des services d'information en dépit de l'extrême diversité des cas de figure et des obstacles qu'ils peuvent rencontrer.

1.1.1.3 La nécessité d'un autre management de l'information

Nous l'avons vu, la mutation des structures info-documentaires est inéluctable : il faut la préparer, la soutenir et la réussir. Cela passe par un repositionnement de cette fonction collective dans l'organisation et par un réalignement stratégique radical. Pour les professionnels de l'information, un changement de vision et de posture s'impose. Ils doivent désormais être en mesure de penser l'information comme ressource stratégique partagée et agir en transversalité à l'échelle de l'organisation, et non plus seulement à l'échelle de leur service d'information.

Avant toute chose, il leur faut redéfinir leur périmètre d'intervention. Concrètement, cela passe d'abord par une prise de conscience de tous les acteurs impliqués : l'organisation et plus spécifiquement les décideurs, qui définissent la politique globale, les usagers, qui ont vu basculer leurs repères au milieu de ce « chaos informationnel », et les professionnels de l'information bien sûr, qui doivent repenser leur mission. Cette prise de conscience, qui, si les décideurs ou les usagers ne se sentent pas suffisamment concernés, doit nécessairement

être impulsée par les professionnels de l'information, prend alors la forme d'un contrat implicite entre les différents acteurs, marquant leur implication conjointe dans la revalorisation de la fonction info-documentaire. Seul un engagement collectif doit permettre de relever ce défi difficile grâce à la synergie des compétences variées (informatique, documentation, communication, gestion, etc.) et en visant la transversalité de l'information dans l'entreprise.

Une fois cette prise de conscience opérée et le périmètre d'intervention redéfini, il ne s'agit plus de se limiter à la seule gestion quotidienne du service d'information, mais plutôt de s'impliquer activement au service de la collectivité dans un cadre d'intervention beaucoup plus large. Les professionnels de l'information doivent donc adopter une posture de manager en s'assurant avant tout du bon alignement stratégique des dispositifs mis en place sur les préoccupations fortes de leurs interlocuteurs. Le management stratégique de l'information suppose également de tenir compte de tous les acteurs impliqués plutôt que de « rêver en solitaire », d'adopter résolument une démarche prospective et d'avoir en permanence le souci de créer de la valeur.

Dans cette optique, les outils du marketing permettent de délimiter le champ d'action des professionnels de l'information grâce à l'analyse de l'identité et des besoins informationnels de l'organisation dont ils sont au service.

1.1.2 Utiliser les concepts du marketing stratégique au service de la fonction info-documentaire

En dépit de la réticence d'une part non négligeable des professionnels de l'information (38, TORRES), les concepts du marketing peuvent facilement être ajustés à la fonction info-documentaire. En effet, l'approche « orientée usagers », concept de base du marketing, permet de comprendre qui sont les usagers, préalable indispensable à l'adoption d'une stratégie globale et à la mise sur pied de services efficaces.

1.1.2.1 Définitions et applications

Nombre de définitions ont été avancées pour définir le marketing. La fonction commerciale ressort toujours au premier plan, bien que la notion de rentabilité comporte de multiples facettes. En effet, la rentabilité ne s'entend pas seulement dans une dimension pécuniaire, le rapport entre résultat demandé et ressources mobilisées pour l'obtenir pouvant s'évaluer en termes de temps et d'énergie.

Nous retiendrons ici deux définitions :

- *« Le marketing vise à déterminer les besoins et les valeurs d'un marché cible et à adapter l'organisation pour satisfaire ces besoins de façon plus totale et plus efficace que les concurrents. »* (25, IBNLKHAYAT)

- *« Il permet aux entreprises et aux organisations de délivrer, de façon durable et profitable pour eux, des biens ou des services optimisant la satisfaction de leurs utilisateurs et de tous les acteurs partenaires du jeu offre-demande. »* (25, IBNLKHAYAT)

Ainsi, le marketing ne peut être restreint aux seules exigences de rentabilité, et les phases en amont sont essentielles. Promouvoir un produit ou un service existant est inutile si ce produit ou ce service ne correspond pas aux vrais besoins du public visé. Selon Nozha Ibnlkhayat, « *avoir l'esprit marketing revient non seulement à s'adapter à des besoins exprimés par les usagers, mais aussi à être en mesure de déceler ceux non exprimés et les désirs latents* » (25, IBNLKHAYAT). Il va de soi que ce processus dépasse la simple recherche du profit en proposant une méthodologie qui vise une compréhension à la fois globale et pointue du rôle de l'information-documentaire pour le public cible. Seule cette compréhension permet in fine d'ajuster les produits et les services aux besoins décelés afin de les satisfaire.

La connaissance des besoins des usagers est une démarche difficile, car elle nécessite de se positionner comme observateur dénué de préjugés et de « bons sentiments ». Les professionnels de l'information ne doivent pas croire qu'ils connaissent les besoins de leurs usagers mieux qu'eux ; de plus, il leur faut parfois accepter d'entendre des propos ou de surprendre des comportements qui ne vont pas forcément dans le sens de leurs convictions, de ce qu'ils ont fait ou de ce qu'ils aimeraient faire. Etre à l'écoute nécessite donc une prise de recul ; c'est aux professionnels de l'information de veiller à se positionner dans le juste milieu.

L'autre difficulté mise à jour par Nozha Ibnlkhayat est de parvenir à appréhender les multiples facettes de la notion de besoin. Le concept « besoin » est constitué d'un triptyque : besoin, désir et demande. Les trois termes sont souvent utilisés l'un pour l'autre même s'ils ont des significations relativement différentes : un besoin traduit un manque ; il n'induit pas forcément le désir de combler ce manque et encore moins d'en formuler la demande. Un besoin peut-être inconscient ou inavouable ; il fait davantage partie de la sphère du ressenti que de la raison, et il est en outre sujet aux influences introduites par les institutions sociales.

Le succès de la démarche de recueil des besoins dépend donc en grande partie de l'attitude de la personne en charge de cette mission : celle-ci doit être capable de faire la différence entre ce que l'usager veut et ce qu'il est ; en d'autres termes, il s'agit plutôt de chercher à comprendre le rapport qu'entretiennent les individus avec l'information et la connaissance que de chercher à connaître leurs attentes vis-à-vis du service d'information. En outre, cette personne ne doit pas oublier que les « vrais besoins » ne sont pas toujours exprimés et doit être en mesure de déceler les besoins latents. Enfin, elle doit être capable de prendre suffisamment de recul, de façon à ne pas être influencée par son jugement et ainsi ne pas fausser les résultats.

L'analyse des concepts du marketing stratégique nous mène à la délimitation du champ couvert par les systèmes d'information documentaire. Ce champ concerne toutes les formes d'unités documentaires, quelque soit leur taille, qu'elles soient autonomes ou rattachées à un organisme, spécialisées ou non, que l'on regroupera sous l'expression « service d'information ». Ces derniers sont des lieux de confection, d'échange et de consommation de produits et de services, répondant à des besoins divers et variés. Une grande bibliothèque municipale ne s'adressera pas au même public et ne distribuera pas les mêmes services qu'un service d'information au sein d'une entreprise de cosmétique, et adoptera en conséquence une stratégie différente. En outre, les systèmes d'information évoluent au fur et à mesure que les éléments le constituant se multiplient et les produits et services s'affinent ; les nouveaux systèmes ne supplantent pas forcément les anciens mais coexistent avec eux, complexifiant considérablement leur configuration.

L'intérêt de la démarche marketing est qu'elle peut être appliquée à la plupart des situations, quelque soit la nature des produits et des services convoités. Elle recommande une seule méthode reposant sur quatre principes de base :

- le choix du marché : aucune entreprise, aucun système d'information ne peut intervenir sur toutes les catégories d'usager. Il est absurde de chercher à satisfaire tout le monde, ce qui nécessite un réel effort de segmentation et de ciblage ;

- l'orientation centrée sur le client ou l'usager : elle consiste à se mettre dans la peau de l'usager, à examiner les problèmes de son point de vue, à comprendre ses priorités, etc. ;

- l'élaboration d'une stratégie marketing coordonnée : la multiplicité des variables d'action (recherche marketing, service aux usagers, promotion, etc.) nécessite d'impliquer les autres services de l'entreprise et l'ensemble des personnels ;

- la recherche de la rentabilité : l'action marketing sert des objectifs bien précis, dont la satisfaction des usagers pour les systèmes d'information.

Parmi les quatre principes énoncés, l'orientation usager est sans doute celui qui détermine le plus le bon déroulement et le succès de la démarche marketing: « *Le marketing invite l'entreprise à reconnaître la souveraineté de l'usager ; C'est ainsi que, au lieu de partir des produits et de les promouvoir afin d'engendrer un chiffre d'affaires ou un taux d'usage, l'entreprise part des clientèles, de leurs besoins et désirs, puis élabore un ensemble de produits et de stratégies destinés à les servir avec plus d'efficacité et d'efficience que les concurrents, tirant ainsi ses bénéfices de la satisfaction de l'usager.* » (25, IBNLKHAYAT)

1.1.2.2 Les possibilités et les limites de l'application des concepts fondamentaux du marketing dans le contexte informationnel et documentaire

Nous avons vu que les systèmes d'information documentaire sont multiples et évolutifs. Ils répondent notamment à des contraintes variées qui relèvent des conditions internes de leur existence (financières, techniques, légales, etc.). Le marketing semble constituer une bonne approche en leur permettant de maximiser la rentabilité des moyens humains, matériels et financiers à leur disposition, et en les aidant à faire face aux NTIC et aux effets de la mondialisation. Pourtant, bon nombre de professionnels de l'information continuent à exprimer leur scepticisme en invoquant le caractère mercantile de cette démarche (38, TORRES). Jean Michel Salaün emploie même l'expression « iconoclaste » pour caractériser le mariage jugé inopportun par ses détracteurs entre le marketing et les sciences de l'information (32, SALAÜN). Pourtant, une telle réaction ignore que le succès du marketing l'a fait largement déborder de son terreau d'origine et qu'il a fait ses preuves sur les terrains les plus divers. Cependant, nous verrons plus loin que ces réticences ne sont pas dénuées de tout fondement, et qu'il convient d'appliquer ces principes avec précaution.

En 1969, Philip Kotler, une figure de la discipline, proposait déjà d'étendre son application aux services à but non lucratif. Il donne en effet une définition du « marketing-management » particulièrement extensive : « *Le marketing-management est l'analyse, la planification, la mise en œuvre et le contrôle de programmes conçus pour créer, développer et maintenir un courant d'échanges mutuellement satisfaisant avec les marchés visés, dans le but d'atteindre les objectifs d'une organisation.* » Cette définition concerne n'importe quel acteur social : organisation ou individu, à but lucratif ou non. Ainsi, si l'on s'en tient à ce postulat, même une organisation caritative pourrait tirer partie des outils du marketing, par exemple pour motiver les individus à faire des donations.

L'application des concepts fondamentaux du marketing au champ des systèmes d'information documentaire trouve donc sa justification. S'ils ne sont pas à la recherche du simple profit matériel, les services d'information ont la responsabilité de conserver leurs publics, d'optimiser les moyens mis à leur disposition en matière de gamme de services, de prix, de promotion et de distribution. A cela s'ajoute la vocation de servir les usagers, en répondant à leurs demandes et en satisfaisant leurs besoins. Les professionnels de l'information endossent donc un rôle de médiateur, non pas tourné vers les produits et services offerts, mais vers les usagers qu'ils servent. Ils sont par ailleurs de plus en plus en concurrence avec les autres services, systèmes et fournisseurs d'information qui foisonnent avec l'émergence des NTIC et d'Internet et que les usagers peuvent mobiliser pour s'informer. Dans ce contexte, l'approche marketing offre des outils de recherche et d'analyse permettant aux professionnels de l'information d'atteindre leurs objectifs, de rentabiliser les investissements engagés et de prendre les décisions les plus efficaces.

Il convient cependant d'employer ces outils avec prudence. L'approche marketing ne peut être transposée du secteur industriel à celui de la connaissance sans précaution ; la prise en considération des caractéristiques intrinsèques de chaque contexte est donc indispensable.

Le tableau ci-dessous propose un schéma d'adaptation des grands principes du marketing aux systèmes d'information documentaire (32, SALAÜN) :

Tableau 1. DIFFERENCES ENTRE L'APPROCHE CENTREE SUR L'ORGANISATION ET L'APPROCHE MARKETING EN MILIEU DOCUMENTAIRE

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

Dans cette première partie, nous avons démontré la nécessité d'un re-positionnement stratégique des services info-documentaires : en effet, le moment est venu pour les services d'information de dépasser une posture technicienne et d'adopter une vision stratégique de leur activité. En cela, la démarche marketing, qui trouve sa justification dans l'étude des besoins des clientèles, est tout à fait appropriée. Car c'est bien à partir des résultats de l'analyse de l'identité et des besoins informationnels des usagers que vont se re-dessiner les territoires de la fonction info-documentaire.

1.2 Mettre en adéquation l'offre et les besoins

La démarche marketing suppose l'adaptation des prestations du service d'information aux besoins de son public cible. Cela pose cependant la question de la méthode pour le faire. Dans cette partie, nous proposerons une méthodologie d'ensemble qui a été mise au point, testée et validée par de nombreux spécialistes du domaine. Cette méthode s'appuie sur un diagnostic préalable dont on ne peut faire l'économie : évaluer la marge de manœuvre du service et mesurer la nature et l'ampleur des besoins et des enjeux liés à l'information. Autrement dit, on s'intéressera autant à identifier les besoins des usagers qu'à repérer les orientations et les contraintes de l'organisme. Il ne faut cependant pas oublier que l'intérêt du marketing est qu'il propose un cadre méthodologique que l'on peu adapter à toutes les situations et qui laisse la place à l'inventivité. Il ne s'agit donc pas de s'enfermer dans un modèle tout fait qui ne laisse aucune place à l'imagination. Enfin, le succès de la démarche réside avant tout et surtout dans la capacité des professionnels de l'information à agir en synergie avec l'ensemble des acteurs concernés, notamment des décideurs et des usagers, chacun se situant comme partenaire des autres.

1.2.1 La définition d'une stratégie d'offre : objectifs

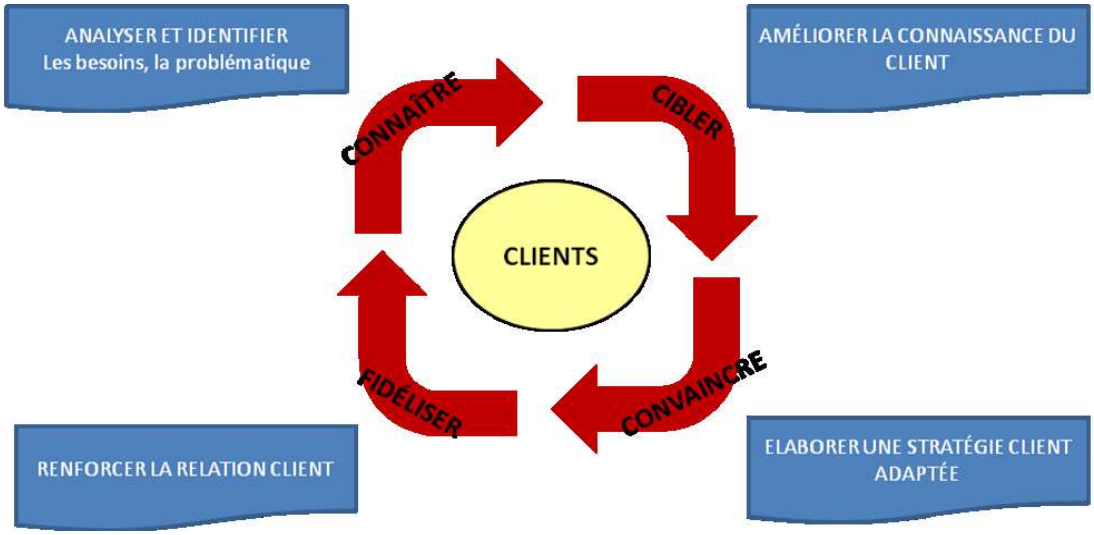
La stratégie d'offre correspond à l'identification de l'offre de services pertinente et porteuse face aux besoins et à la définition du cadre d'intervention du dispositif. L'objectif global est donc de s'adapter aux besoins des usagers. Il s'agit également de renforcer et de valoriser la place du service d'information, tout en s'assurant de son bon « alignement stratégique » avec l'organisation.

1.2.1.1 S'adapter aux besoins des usagers

L'alignement du service d'information sur les besoins fonctionnels génériques des usagers constitue l'objectif premier à partir duquel peut être élaboré et proposé un plan stratégique. Les professionnels de l'information exercent un métier de service, il leur faut donc s'imprégner de cette « culture de service » en se recentrant sur l'usager afin de mieux le satisfaire. Cette démarche, qui constitue un des principes de base du marketing relationnel et la raison d'être des services d'information, privilégie la fidélisation et le contact étroit avec l'usager. Dans la société d'information actuelle, la vraie valeur d'un produit ou d'un service ne se mesure pas à la quantité d'effort qu'il a fallu déployer pour le confectionner mais à sa capacité à satisfaire un besoin reconnu et validé. Ainsi, le défi le plus important rencontré par les professionnels de l'information est de fournir des produits et des services qui soient de qualité et en totale adéquation avec les besoins des usagers.

« *Quel que soit le système de fourniture de services aux utilisateurs, nous devons nous assurer que ces services soient fournis à temps, selon les spécifications des clients, dans la quantité demandée - pas plus, pas moins -, dans la forme préférée, à l'endroit souhaité, et d'une manière courtoise, appropriée et serviable. Cette « culture de service » est très importante : les clients doivent recevoir ce qu'ils veulent, quand ils veulent. Pas de surprise ! Pas de livraisons en retard ! Par d'erreur, pas de retraitement ! Pas d'excuses ! […] Les gens veulent de l'efficacité.* » (34, SINGH)

Figure 1. MODELE DU MARKETING RELATIONNEL ADAPTABLE A LA FONCTION INFO-DOCUMENTAIRE[4]



Pour accomplir cette mission, les professionnels de l'information doivent impérativement avoir une vision globale et claire du ou des métiers de l'organisme et des acteurs internes : la plupart vont être utilisateurs d'informations internes et externes mais aussi sources d'information pour d'autres. Il reviendra aux professionnels de l'information de vérifier périodiquement que les besoins d'information de ces acteurs sont bien pris en compte par les prestations documentaires mises en place. Cette tâche est difficile, bien que nécessaire, surtout dans un monde ou l'individu est de plus en plus pluriel et instable, naviguant d'une communauté de valeurs à une autre.

En résumé, l'adaptation de l'offre aux besoins des usagers est la condition sine que non d'un bon management stratégique. Cette démarche est basée sur ce qu'on l'on appelle couramment dans le jargon du marketing documentaire l' « approche orientée usagers ». Nous verrons que les professionnels de l'information disposent d'outils qui, s'ils sont utilisés correctement et à bon escient, permettent d'évaluer les besoins de chacun des usagers ou groupes d'usagers ainsi que les finalités d'usages de l'information attendue.

1.2.1.2 S'assurer du bon « alignement stratégique » avec l'institution

Le travail sur les objectifs à atteindre conduit aussi à s'interroger sur l'insertion de la fonction info-documentaire dans l'organisation, sur son positionnement dans l'organigramme comme aussi sur la juste appellation à trouver pour l'entité. Dans l'idéal, les professionnels de l'information devraient pouvoir interagir dans un environnement qui leur est familier et en juste adéquation avec les instances décisionnaires de l'organisation, afin de bénéficier de la plus grande marge de manœuvre possible et éviter tout risque de malentendu. La position du service d'information dans l'organigramme et son appellation sont bien souvent révélateurs du degré d'intégration et de reconnaissance de la fonction info-documentaire. En effet dans la plupart des cas, plus le service d'information se trouve proche de la Direction générale dans l'organigramme, plus sa fonction centrale est reconnue et plus son champ d'action est grand. A contrario, plus l'appellation du service d'information est floue, plus les missions qui lui sont dévolues sont confuses, creusant ainsi le fossé avec les usagers et la direction de l'organisation. Car ce n'est pas tant le choix de l'appellation qui détermine la mentalité des usagers et leur attitude vis-à-vis du service ; certes, le mot « documentaliste » est associé pour beaucoup à une profession vétuste, poussiéreuse. Mais c'est surtout l'incapacité des professionnels de l'information à choisir une appellation suffisamment évocatrice, recoupant l'ensemble de ses missions et qui soit reconnue et validée par les instances décisionnaires, qui leur porte préjudice.

Ainsi, l'impératif majeur des fonctions info-documentaires est de s'aligner avec la stratégie globale de l'organisation dans un souci de clarifier leurs actions et de s'assurer une place centrale. L'alignement stratégique permet de définir des priorités, de choisir parmi plusieurs voies possibles pour répondre aux missions, de hiérarchiser les activités, ressources et prestations, de développer de la valeur ajoutée dans les produits et services. Cela implique d'être à l'écoute des préoccupations fortes de l'organisation, de savoir interpréter les axes stratégiques de celle-ci et de donner une dimension « politique » et responsable à son action.

Si les professionnels de l'information parviennent à adopter cette posture, il en résultera des effets bénéfiques sur l'efficacité des dispositifs qu'ils auront mis en place et sur leur capacité à répondre aux besoins actuels et futurs des usagers. Dans le même temps, leur image n'en sera que valorisée.

---

[4] Schéma extrait du site Internet http://www.meditailing.com de Meditailing (cabinet de conseil en relation client).

1.2.1.3 Renforcer et valoriser la place du service d'information

Nous avons précédemment établi un lien entre l'efficacité d'un service d'information et sa capacité à répondre aux besoins des usagers. Plus le service connaît les usagers, mieux il appréhende leurs besoins, mieux il y répond en mettant sur pied une offre adaptée. Ce constat nous amène à formuler la théorie suivante : plus un service est efficace et plus sa valeur ajoutée est grande, plus il est reconnu par les usagers et l'institution qu'il sert. Or, les bénéfices d'une telle reconnaissance ne font pas de doute ; un service d'information dont les missions sont reconnues profite de nombreux avantages : une place centrale dans l'organisation, une proximité avec les usagers et les instances décisionnaires, une marge de manœuvre importante dans le cadre de la réalisation de projet, une communication efficace sur les produits et services fournis, etc.

La problématique est donc la suivante : comment produire de la valeur ajoutée afin de renforcer et valoriser la place du service d'information ?

Le concept de « valeur ajoutée » se trouve aujourd'hui au centre des préoccupations des professionnels de l'information. De manière générale, la valeur d'un service appartenant à la sphère de l'immatériel s'évalue en fonction de trois variables (22, CHAUMIER, SUTTER) :

- le besoin d'un client ou d'un usager, qu'il soit exprimé ou implicite ;
- la satisfaction du besoin grâce aux caractéristiques du service ;
- le prix, monétaire, en temps passé ou en énergie dépensée, d'obtention de cette satisfaction.

La valeur croît lorsque la satisfaction des besoins augmente ou que le coût d'obtention du service diminue : la valeur croît d'autant plus fortement que les deux conditions sont remplies.

On constate cependant que les besoins des usagers ne sont pas identiques ; la valeur accordée à un produit ou à un service dépend du niveau de prestation attendu. De ce fait, les valorisations peuvent être multiples. Certains usagers préfèreront avoir une information de qualité, d'autres privilégieront un délai d'obtention court, d'autres encore exigeront une présentation soignée, au contraire d'autres qui préfèreront faire la mise en page eux-mêmes, etc. Ainsi, la valeur ajoutée s'évalue également par la capacité des professionnels de l'information à être au plus près des besoins des usagers en prenant en compte les spécificités de chacun. Si la personnalisation n'est pas possible, il convient de trouver un juste milieu en proposant une offre globale, découpée ou non en plusieurs gammes, tout en

conservant une certaine souplesse qui peut se révéler utile en cas de besoin. Le plus important est de rester crédible en affichant une stratégie d'offre cohérente.

Ce dernier point est effectivement à retenir. La reconnaissance des usagers n'est pas suscitée par la complétude de l'offre proposée ; elle dépend avant tout de la capacité du service d'information à afficher une offre structurée et cohérente en adéquation avec les grands segments de besoin.

1.2.2 La réalisation d'un diagnostic

Une fois les objectifs clairement définis et validés[5], il convient de procéder à la première phase de développement de la démarche marketing en réalisant un diagnostic. Ce diagnostic, qui permettra de définir les axes de la nouvelle stratégie à mettre en œuvre, comprend trois étapes :

- l'analyse interne qui porte sur le fonctionnement du service d'information ;
- l'analyse des besoins qui vise une compréhension lucide des besoins, exprimés ou non, des usagers ;
- l'analyse externe qui porte sur l'environnement du service d'information et qui permet de mettre à jour les contraintes.

Ces trois phases doivent impérativement précéder la prise de décision. Nous traiterons ici de l'analyse interne et de l'analyse externe d'une part, et de l'analyse des besoins d'autre part, dans un souci de clarification. En effet, la phase de recueil et d'analyse des besoins est particulièrement délicate et nécessite toute notre attention.

1.2.2.1 L'analyse de l'existant

L'analyse de l'existant comporte donc deux phases : l'analyse interne et l'analyse externe.

L'analyse interne correspond à une introspection. Il s'agit de se pencher sur le fonctionnement du service d'information et sur l'offre existante, en mettant en évidence les points forts et les points faibles.

Pour répondre à la question « Comment fonctionne le service d'information ? », il faut étudier les moyens qui sont mobilisés pour faire fonctionner le service, l'activité en elle-même et enfin la manière de gérer cette activité en fonction des moyens.

---

[5] Nous verrons plus tard que la discussion et la négociation des décisions de développement avec les responsables hiérarchiques font partie intégrante de la démarche.

Il n'est pas nécessaire d'utiliser des techniques sophistiquées pour rendre compte des moyens mobilisés pour faire fonctionner un service d'information de faible envergure, surtout que l'on doit se limiter aux éléments indispensables au diagnostic marketing ; il n'est pas question de s'engager dans un audit complet. On évaluera donc les moyens matériels, qui comprennent les locaux et leur aménagement, si le service d'information en dispose à titre propre, le fonds documentaire et les outils nécessaires à son traitement, tels que les bases de données, les plateformes de stockage, les logiciels de gestion d'abonnement, les outils de publication et de diffusion, etc. L'évaluation du fonds documentaire n'est pas toujours aisée, certains services d'information préférant porter leur attention sur l'accès à l'information pertinente plutôt que sur la conservation des sources. Dans ce cas, on tentera d'évaluer les ressources disponibles et utilisables au coup sur coup, y compris celles qui sont périssables ou sujettes à une constante évolution. En second lieu, on évaluera les moyens humains qui se comptent souvent, pour les petits services d'information, sur les doigts d'une main. Il faudra également s'intéresser aux compétences développées par les personnels. Enfin, il convient de dresser un état des moyens financiers dont dispose le service d'information à partir du budget annuel dont il a la charge.

L'analyse de l'activité comprend trois parties : la première partie vise à préciser quelle offre de services est proposée aux usagers, la seconde et la troisième s'intéressent au fonctionnement du service en front office et en back office. Dans un premier temps, il s'agit donc de repérer les différents pôles de prestation ; chaque pôle ou gamme est constitué d'un ensemble cohérent d'un ou de plusieurs services structurés et hiérarchisés. Il faudra également déterminer quelle est la largeur et la profondeur de l'offre : une offre de service est considérée comme large si elle comprend un grand nombre de gammes ; une offre est profonde si elle propose une grande variété de moyens pour satisfaire un besoin exprimé. En second lieu, il convient de classer d'un côté les services dits « de proximité » caractérisés par la relation directe en présentiel avec l'usager, et d'un autre côté les services délivrés à distance comme la mise à disposition de bases de données, les revues de presse, etc. L'analyse marketing d'une offre de services est complexe à cause de la variété des supports (support numérique ou support imprimé), des contenus (actualités, informations de fond, etc.), des natures d'objets (monographiques, articles, etc.) et des produits dérivés (synthèses, revues de presse, bibliographies, etc.). Afin de faciliter l'étude de ces diverses composantes, il est donc conseillé, lorsque c'est possible, de les regrouper en plusieurs pôles que l'on aura repéré : par exemple, la mise à disposition d'informations, la diffusion d'information, la recherche documentaire, la formation des usagers, etc. Une fois l'offre de services identifiée, il convient d'analyser comment le service d'information gère la relation de service en front office et la réalisation de ces services en back office ; autrement dit, comment les professionnels de l'information interagissent avec les usagers afin de rendre les

services possibles et les améliorer - par exemple, ont-ils édicté un règlement, ont-ils mis à disposition un certain nombre de ressources, et si oui, comment communiquent-ils sur les services, etc. ? - et comment font-ils pour fabriquer ces services - par exemple, quelles sont les étapes de la réalisation de la revue de presse, ou encore comment préparent-ils les séances de formation des usagers à la recherche documentaire ?

Le dernier volet de l'analyse interne est l'analyse de la gestion. Elle permet de comprendre comment les moyens et l'activité sont réunis et efficients au sein d'une même entité. Il s'agit de repérer quelle est l'organisation choisie et la politique actuelle du service d'information, et de vérifier leur pertinence et leur efficacité.

Tableau 2. TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ANALYSE INTERNE (28, MUET, SALAÜN)

Service	Atouts	Faiblesses
1. Moyens		
Matériels		
Humains		
Financiers		
2. Activité		
Offre		
Front office		
Back office		
3. Gestion		
Organisation		
Politique		

Enfin, après avoir effectué l'analyse interne, il faut maintenant aller plus loin et considérer le service d'information dans un environnement plus large. La définition de l'environnement du service d'information, l'analyse des relations avec la ou les instances décisionnaires, l'analyse des relations avec les partenaires ou concurrents ainsi que l'analyse de la conjoncture sont autant d'éléments qui permettent de mettre en évidence les opportunités, les menaces et les contraintes et éclairent largement le processus de décision.

1.2.2.2 L'analyse des besoins

L'analyse des besoins est centrale dans l'approche marketing. Il est absolument indispensable de suivre une méthodologie rigoureuse car les résultats détermineront le succès de la démarche globale.

Dans la majorité des cas, les usagers ont des besoins et des comportements différents. A l'inverse, il est difficile d'imaginer des produits et des services totalement individualisés. Il est donc nécessaire de regrouper les usagers par catégories. Cette étape est appelée « segmentation ». Chaque segment d'usagers correspond à un besoin spécifique et homogène.

Ainsi, l'analyse des besoins a deux finalités complémentaires : elle permet premièrement d'avoir une connaissance fine du rôle de l'information documentaire pour le public cible, et deuxièmement d'identifier les segments de public. Elle est donc complètement à différencier de l'enquête de satisfaction qui vise à connaître l'opinion du public sur les services rendus. Il ne s'agit pas non plus de mener une étude sociologique, l'objectif étant d'identifier plutôt les caractéristiques les plus frappantes du comportement et des pratiques info-documentaires sans perdre de vue l'objectif global.

Nous nous attacherons ici à présenter la démarche applicable aux services d'information liés à une organisation particulière. Les besoins et les comportements des usagers du service d'information s'agencent par rapport à un métier précis. A ce métier sont rattachés un ensemble de contraintes et d'objectifs de réalisation.

Trois axes d'analyse sont ainsi à prendre en compte : les caractéristiques socio-professionnelles, les caractéristiques informationnelles et les caractéristiques comportementales du public cible.

Le premier angle d'attaque concerne donc les caractéristiques socio-professionnelles et permet d'identifier le ou les profils d'activité des usagers. Plus précisément, il s'agit de se renseigner sur la nature du travail, les modes opératoires mais aussi les enjeux, les logiques de performances et de développement et les contraintes qui sont rattachés au métier des usagers.

Le deuxième axe de connaissance des besoins des usagers s'organise autour de l'identification des caractéristiques informationnelles du public. Il s'agit de recenser la nature des informations - types de contenus, domaines et thématiques concernés, critères de qualité - que mobilisent les usagers dans le cadre de leur activité, l'utilisation qu'ils en font et les sources d'information utilisées.

Enfin, le troisième axe d'analyse conduit à évaluer les pratiques info-documentaires individuelles des usagers, leur culture informationnelle et éventuellement leur usage du service d'information.

L'ensemble des données répertoriées permet de se forger une représentation structurée du public, autour de l'identification d'un certain nombre de profils d'usagers. Nous traiterons plus loin cette étape plus en détail.

1.2.2.3 Le choix de la méthode de collecte des données

L'analyse des besoins pose indubitablement la question de la méthode de collecte des données. Certains aspects de l'analyse peuvent être décelés par la connaissance directe du contexte et des usagers. C'est le cas par exemple des caractéristiques socio-professionnelles ; on peut en effet supposer que les professionnels de l'information ont une connaissance suffisante du métier de leurs usagers. D'autres éléments, comme par exemple les caractéristiques informationnelles, ont été largement discutés dans la littérature professionnelle. Les pratiques et les comportements doivent par contre être identifiés en observant ou en questionnant directement les usagers.

Avant de lancer une enquête, il convient de se renseigner sur les différentes techniques qui existent et de faire son choix de manière méthodique et rigoureuse. En effet, la qualité des résultats dépendra de la qualité de la préparation de l'enquête. Il faut tout d'abord être très précis sur les objectifs de l'enquête ; cela facilitera l'implication de l'ensemble des acteurs concernés en évitant notamment tout malentendu et en mettant en avant l'intérêt général. La définition des objectifs évite aussi de s'égarer au-delà de la sphère d'étude concernée et de perdre du temps dans des considérations inutiles. Enfin, notons que les enquêtes « fourre-tout » ne mènent à aucun résultat exploitable et qu'il ne sert à rien de profiter de l'occasion pour s'informer sur d'autres choses que les besoins ; les répondants risqueraient de perdre le fil et de répondre à côté, et cela nécessiterait un travail d'extraction et de retraitement supplémentaire.

Par ailleurs, une phase exploratoire peut être insérée en amont dans le but d'élaborer des hypothèses qui seront ensuite validées ou non par l'enquête. Une enquête apprend rarement quelque chose de nouveau ; la plupart du temps, elle ne fait que confirmer ou infirmer des hypothèses déjà forgées sur les usagers, leurs besoins, leurs pratiques et leurs comportements.

Le choix de la méthodologie d'enquête n'est pas neutre. Différentes méthodes peuvent être utilisées. Nous verrons plus loin quelles sont les plus classiques, ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients. Notons cependant que le choix le plus approprié réside souvent dans le croisement de plusieurs de ces méthodes, ce qui permet de récolter un faisceau d'éléments de connaissance et de compréhension plus large.

Une fois la ou les méthodes choisies, il convient de définir un échantillon qui doit être le plus représentatif possible. Néanmoins, dans le cas de petites structures, il n'est pas obligatoire de réduire l'observation à un échantillon. Les étapes suivantes sont l'élaboration de l'outil ou du protocole permettant le recueil des données, le test, le recueil des données à proprement parler, et enfin la saisie, le traitement et l'analyse des données.

1.2.3 Le choix et l'élaboration d'un nouveau positionnement stratégique

Les trois étapes principales que nous venons de présenter - l'analyse interne, l'analyse des besoins et l'analyse externe - devront permettre de recueillir trois ensembles de données qu'il sera possible de croiser. Ce sont ces éléments, une fois croisés et synthétisés, qui permettront d'établir un bilan définitif devant conduire au choix et à l'élaboration d'un nouveau positionnement. Nous avons choisi de traiter dans cette partie la phase de segmentation des usagers, car c'est elle qui va déterminer directement le choix de la nouvelle offre. Nous traiterons ensuite de la démarche qui consiste à définir les principaux axes de la nouvelle stratégie, puis nous terminerons en présentant les étapes correspondant à sa mise en œuvre et à son évaluation.

1.2.3.1 La segmentation des usagers

La segmentation des usagers est la suite logique de l'analyse des besoins. Elle rend compte de l'ensemble des données recueillies et évite l'écueil qui consiste à rassembler toutes les catégories d'usagers identifiées pour former une moyenne ; cette opération est dangereuse car elle aboutit à la non satisfaction de chaque usager dans sa spécificité. La segmentation permet donc de prendre en compte tous les types de besoin, sans tomber dans l'exagération qui consisterait à fournir une offre personnalisée pour chacun, de façon à construire une offre pertinente et complète. Chaque segment regroupe des usagers fortement semblables et qui se dissocient des autres usagers. Les cas particuliers se gèrent au quotidien de l'opérationnel, et non dans la stratégie d'ensemble.

La première étape consiste à choisir les critères de segmentation. Concrètement, il s'agit d'identifier les caractéristiques discriminantes des usagers en fonction de ce que l'on sait déjà d'eux et / ou d'après les résultats de l'enquête. L'expérience a montré que la plupart du temps, les caractéristiques socio-professionnelles et les caractéristiques informationnelles sont les critères de segmentation les plus pertinents.

Segmenter à partir des caractéristiques socio-professionnelles relevées consiste à regrouper l'ensemble des usagers qui font le même métier ou qui ont la même activité ; ces usagers font face à des problèmes de même nature, qui se rapportent à la prise de décision, à la

gestion de dossier, etc., ont des objectifs et des critères de performance communs. Ils possèdent la même culture professionnelle, ont des compétences et des modes de fonctionnement similaires.

La seconde possibilité est de segmenter les usagers en fonction de leurs caractéristiques informationnelles, autrement dit en fonction de la nature des informations utiles à leur activité (types de contenus mobilisés, dynamique documentaire des domaines et thématiques concernés, critères de qualité de l'information), de la nature de l'utilisation des informations (raisons de l'usage, niveaux d'information utiles) et des sources d'information utilisées (nature des sources, critères de choix des sources, degré de connaissance et contact avec les sources).

Quelque soit le critère choisi, on comprend la nécessité de dresser un portrait qui soit le plus fin possible de chaque catégorie d'usagers. La compréhension n'en sera que meilleure et il sera ainsi plus aisé de dresser les axes et les niveaux d'intervention du service d'information. Il convient cependant de ne pas pratiquer la segmentation de façon trop rigide car cela peut mener à tort à la stigmatisation des usagers dont les besoins sont susceptibles d'évoluer. La prudence invite donc à conserver une certaine souplesse.

1.2.3.2 Le re-positionnement du service et le choix de la nouvelle offre

Le ciblage d'un ou de plusieurs segments amène à déterminer une nouvelle offre correspondante. Il s'agit, d'une part, de dimensionner la largeur et la profondeur de l'offre, et, d'autre part, de préciser l'offre de chaque segment ciblé. Il faut également décider des différents niveaux de services qui seront proposés (services de base ou services périphériques) et du mode de relation qui sera établi avec le public.

La tendance actuelle est à l'individualisation de l'offre, mais notons qu'il existe plusieurs types de postures stratégiques :

- le marketing indifférencié, qui ne tient pas compte des segments, et qui propose une offre identique à l'ensemble du public ;

- le marketing concentré qui cible à l'inverse un seul segment et exclue tous les autres ;

- le marketing adapté qui suppose qu'on propose un seul type de service à l'ensemble des segments, mais que l'on spécifie les modalités de mise à disposition de cette offre pour chacun d'entre eux ;

- le marketing différencié qui suppose qu'on propose une offre spécifique, aussi bien dans son contenu que dans sa mise à disposition, pour chaque segment.

Rappelons que le choix de la posture dépendra du diagnostic que l'on aura préalablement établi à partir des données recueillies qui sont les besoins des usagers, les forces et les faiblesses de l'ancienne offre et les contraintes liées à l'environnement.

Dans tous les cas, le positionnement du service d'information sera plus lisible s'il présente son offre non pas comme un catalogue de services mais sous la forme de gammes. En back office, cela permet une meilleure structuration de l'activité ; les professionnels de l'information peuvent ainsi se partager les tâches, chacun ayant la responsabilité d'une gamme de produits ou de services.

Rappelons cependant qu'il est beaucoup plus avantageux d'opter pour une stratégie souple prenant en compte les évolutions des pratiques et des besoins info-documentaires. Ainsi, le service d'information pourra facilement adapter son offre en se recentrant davantage sur un ou plusieurs services et en réduisant par ailleurs son investissement.

Notons par ailleurs que le service d'information ne peut se contenter d'imaginer et de proposer une offre répondant aux besoins des usagers. Il devra également établir pour chacun des services fournis le mode opératoire qui sera proposé à l'utilisateur et la nature de la participation de celui-ci.

Enfin, le choix du positionnement déterminera l'identité du service d'information face aux offres concurrentes. Il s'agit principalement de mettre en valeur de façon objective les prestations qui sont proposées par le service d'information mais qui ne le sont pas ailleurs. Dans le même temps, il s'agit de renvoyer une image positive qui le démarquera encore davantage des offres concurrentes. Un bon positionnement permet en outre de justifier l'octroi de moyens pour le développement du service.

1.2.3.3 L'élaboration d'un ou de plusieurs scénarios de mise en œuvre et de fonctionnement

Les différentes étapes que nous avons présentées précédemment, la segmentation, la construction de l'offre et le choix du positionnement, nous conduisent à exposer à présent la méthode pour élaborer un ou plusieurs scénarios de mise en œuvre et de fonctionnement. Plusieurs possibilités de stratégie, parfois très proches les unes des autres, peuvent être repérées. Le choix est le plus souvent négocié avec la Direction générale de l'organisation, qui donne notamment son accord pour le financement.

Rappelons qu'un scénario correspond à la combinaison de trois choix : le public, l'offre de services et le positionnement.

L'approche par scénarios permet d'envisager plusieurs variantes qui ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Le choix de ces variantes se fera en fonction des contraintes qui auront été identifiées auparavant et des objectifs de la mission. Il s'agit d'ores et déjà d'éliminer les combinaisons qui ne sont pas conformes à la mission de départ, en se posant la question suivante : « Quel est l'aboutissement des actions que ce scénario préconise ? Cet aboutissement est-il conforme aux objectifs définis au début du processus ? ». Dans le même temps, la prise en compte des contraintes, qui peuvent être par exemple d'ordre temporel et budgétaire, permet de mesurer la faisabilité des scénarios et d'écarter ceux qui s'avèrent irréalistes. Il faut également prendre en compte le degré de changement que les divers scénarios envisagés supposent pour le service d'information et les usagers. En effet, certains scénarios, bien qu'ils apparaissent pertinents, peuvent être jugés trop ambitieux. Ce système d'évaluation permet d'en retenir entre deux et cinq maximum, l'idéal étant d'en présenter trois.

A ce stade, les scénarios retenus ont des avantages et des inconvénients équivalents et répondent tous à la mission du service d'information. Ils ont également été chiffrés. Le choix définitif se fera en fonction de l'orientation choisie, qui sera elle-même le fruit d'un compromis entre les différentes tutelles concernées. Un plan de planification sera par la suite proposé, validé et mis en œuvre. Notons que la rédaction d'un document définissant précisément les axes d'évolution du service d'information et les modalités de mise en œuvre facilite grandement le déroulement de cette dernière phase.

1.2.3.4 Communication, mesure, analyse des écarts, veille sur l'évolution de l'environnement

Une fois que la nouvelle offre de services a été mise en place, il convient d'assurer le suivi de son fonctionnement et son acceptation de la part des usagers qui vont voir leurs habitudes changer. Les professionnels de l'information disposent pour cela de plusieurs outils qui vont permettre de garantir le succès à court et moyen terme de la stratégie choisie : parmi eux, les indicateurs - qui permettent de vérifier que la nouvelle offre respecte bien le cadre fixé -, l'enquête de satisfaction - qui permet d'évaluer son efficacité auprès des usagers et de détecter les points éventuels à améliorer -, la campagne de communication - qui permet de faire connaître les nouveaux services et de se distinguer des concurrents -, la veille technologique et concurrentielle - qui permet de détecter les évolutions dans le domaine de l'information et de la documentation et de surveiller la concurrence.

La communication est une dimension importante du marketing. Elle permet au service d'information de se rapprocher de son public. Il s'agit par exemple d'affirmer l'identité du service d'information, de faire connaître les produits et services proposés, de démontrer en quoi ils sont utiles au regard de leurs besoins, de mettre en avant le travail de collaboration entre professionnels de l'information et usagers, etc. Plusieurs méthodes et techniques existent ; certaines sont plus appropriées et efficaces que les autres en fonction de la situation. Elles peuvent être orchestrées dans une politique globale ou utilisées seules. Marie-Madeleine Salmon propose plusieurs orientations : la création d'un logo, la déclinaison d'une gamme visuelle, la distinction entre le mode d'emploi de la présentation institutionnelle ou encore l'utilisation du web 2.0. (33, SALMON).

La mise en place d'indicateurs peut s'avérer également utile. Ces indicateurs sont nombreux ; il s'agit de n'utiliser que ceux qui présentent un intérêt réel pour le suivi de l'offre mise en place. Ces indicateurs, qui feront l'objet d'un tableau de bord, seront des points de repère qui permettront de vérifier si l'investissement est égal ou supérieur au bénéfice rendu. Par exemple, il peut être intéressant de comptabiliser le nombre d'usagers après la mise en place de la nouvelle offre et de comparer ce chiffre avec celui antérieur.

Enfin, la mise en place d'un dispositif de veille dans le domaine de l'information-documentation permet de se tenir au fait des nouvelles évolutions, notamment en matière technologique, qui auront une incidence sur l'offre de services et les comportements des usagers.

Parmi toutes les étapes de réalisation d'un projet de redéfinition de l'offre de services, celle qui correspond à l'analyse des besoins est sans doute la plus complexe et la plus périlleuse. D'une part parce que l'enjeu est très fort - c'est principalement à partir des données recueillies sur les usagers et leurs besoins que seront choisis les axes majeurs de la stratégie d'offre ; si l'étude est mal menée ou si les résultats sont faussés, l'échec est garanti -, d'autre part parce c'est le moment où le service d'information communique sur ses intentions. Lorsqu'une enquête est lancée, tous les acteurs concernés se trouvent impliqués de bon gré ou malgré eux. Il y a donc une part importante de négociation, d'un côté avec les instances décisionnaires qui doivent donner leur aval, et d'un autre côté avec les sujets de l'enquête qui doivent apporter leur collaboration. Nous allons donc nous pencher sur cette étape cruciale à travers l'étude du cas d'un cabinet de conseil en stratégie et management.

1.3 Le cas du service d'information d'un cabinet de conseil en stratégie et management

Nous avons vu dans une première partie que la première étape devant précéder le démarrage d'un projet de quelque nature qu'il soit consiste à étudier le fonctionnement du service d'information et les caractéristiques de son environnement, c'est-à-dire l'organisme dans lequel il s'insère. Nous allons ici nous pencher sur le cas d'une entreprise de conseil spécialisée en stratégie et management. Nous étudierons dans un premier temps les caractéristiques dominantes de la structure, puis nous nous intéresserons au service d'information.

1.3.1 Conditions de réalisation

Les cabinets de conseil, quel que soit leur domaine de spécialisation, ont cette caractéristique particulière de pratiquer de manière systématique le management de projet dans le cadre de leur activité. Le fonctionnement interne est d'ailleurs très souvent calqué sur ce mode de management : l'organisation est fortement structurée, composée de plusieurs entités synergiques qui collaborent et se développent ensemble, les différences hiérarchiques sont peu visibles et la communication est encouragée. Ce type d'organisation place la circulation de l'information au centre de sa stratégie.

1.3.1.1 L'organisme

Le cabinet Kea & Partners a été fondé en octobre 2001 et compte aujourd'hui 120 consultants. Il a pour vocation d'aider les dirigeants dans la transformation de leur entreprise en laissant à l'issue des missions des équipes capables d'initier et de porter la dynamique du changement. Son intervention est fondée spécifiquement sur quatre domaines de la stratégie opérationnelle :

- la croissance : création d'activité, rapprochement de sociétés, développement international, politique tarifaire, etc. ;
- la compétitivité : réduction des coûts, contrôle de gestion, performance des achats, etc. ;
- le management et l'organisation : définition de la vision et des axes de transformation, transformation des structures et des organisations, déploiement, etc. ;

- les systèmes d'information : alignement des systèmes d'information avec la stratégie, positionnement et organisation de la fonction informatique, management des compétences, etc. ;

- le développement durable : développement de nouveaux métiers centrés sur le développement durable, sensibilisation, etc.

Plus de 40 % du chiffre d'affaires du cabinet est réalisé dans les secteurs des biens de grande consommation et de la distribution. Il intervient également dans des secteurs tels que l'industrie, la banque-assurance, les télécoms, l'énergie, l'environnement, les transports, le tourisme et le secteur public. En 2008, le cabinet comptait 160 clients et l'international représentait près d'un quart de ses projets.

L'organisation du cabinet repose sur la segmentation de l'activité en deux grands pôles de compétences, « Stratégie & Croissance » et « Performance & Opérations », ainsi qu'en huit secteurs : la distribution, l'énergie, les biens de grande consommation, l'industrie, les médias et les télécoms, l'assurance, la banque et le public. L'étude de l'organigramme de la société révèle une organisation à la fois horizontale et verticale[6]. L'organisation horizontale est structurée autour des pôles de compétences et par équipes sectorielles ; les jeunes consultants non spécialisés et les fonctions supports font également partie de cette organisation horizontale. L'organisation verticale est structurée selon les différents niveaux de hiérarchie : senior partners, directeurs, managers, senior consultants et consultants.

Chaque entité est étroitement liée aux autres ; il n'y en a pas une qui soit plus centrale que les autres, si ce n'est les entités « métier » qui ne relèvent pas du fonctionnement interne. Cette organisation en réseau encourage la communication entre ces différentes entités et favorise l'entretien d'un sentiment fort d'appartenance à une « communauté » partageant la même vision et les mêmes valeurs.

Les fonctions supports regroupent le Secrétariat Général, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Commerciale et la Direction Marketing. Le Secrétariat Général comprend notamment le service d'information, le service informatique et le service comptable. Chacun de ces services gravite donc autour de cette « communauté métier » tout en entretenant des liens très forts.

Le service d'information, appelé « Service Information », n'est pas mentionné explicitement dans l'organigramme, tout comme les autres fonctions supports. Il n'en a pas moins une

---

[6] ANNEXE 1
Choix et mise en place d'une méthodologie d'enquête de besoin dans le cadre d'une démarche marketing : le cas d'un cabinet de conseil en stratégie et management. Amandine Anobis. INTD 2008 / 2009.

fonction centrale dans l'entreprise ; il travaille d'ailleurs en permanence en étroite collaboration avec les consultants.

Le métier de consultant repose en grande partie sur le fonctionnement en mode projet. En effet, un consultant intervient au sein des organisations pour assister la mise en œuvre de projets de transformation. Il a pour avantage d'être un intervenant extérieur, ce qui facilite sa prise de recul et lui procure une certaine souplesse dans sa marge de manœuvre.

Dans le cadre des missions auxquelles le consultant participe, son rôle est de recueillir les besoins des clients, de mettre à plat les objectifs, d'élaborer une stratégie correspondante et éventuellement de proposer un plan de conduite du changement. L'analyse des besoins est donc une étape indispensable pour le bon déroulement d'un projet : elle permet au consultant d'établir un diagnostic. Mais avant cela, le consultant a besoin de recueillir d'autres éléments qui concernent l'existant : configuration actuelle, points de faille, faisabilité, etc. Tous ces éléments deviendront des critères de décision ; c'est à partir d'eux que se fera le choix de la stratégie globale. Dans un troisième temps, une fois la stratégie validée et adoptée, le consultant peut être amené à poursuivre plus loin sa mission en proposant un mode de transformation et un plan de mise en œuvre. La pertinence de ces modes de transformation est fonction de la culture de l'entreprise ; le choix se conçoit avec l'équipe dirigeante.

Quelque soit la nature du problème et la stratégie choisie, les consultants ne pourront se contenter de leurs connaissances déjà acquises et de leur expérience du terrain ; ils ne pourront pas non plus se suffire de l'analyse des besoins. Il leur faudra obligatoirement se documenter en amont ; c'est là que le service d'information intervient. Il peut notamment les aider à se faire une idée du contexte en leur fournissant des données sur le secteur et l'organisme concernés, etc.

1.3.1.2 Le Service Information

Le Service Information est constitué d'une seule personne. Sa mission première est d'apporter un soutien aux consultants dans le cadre de leur mission, de la phase de préparation à la phase de réalisation, ou dans le cadre de leurs autres activités. Son rôle consiste plus spécifiquement à répondre aux demandes ponctuelles, qui, nous le verrons, sont de plusieurs natures, et d'anticiper les besoins en information des usagers sur le long terme, de quelques sortes que ce soit. Le Service Information assure donc des fonctions de médiation et accomplit de ce fait un vrai travail de prestataire de service. Il contribue donc à part entière à la vie du cabinet.

Plus concrètement, les missions du Service Information se découpent de la façon suivante :

- accueil des usagers : les consultants sont accueillis sur place et peuvent exprimer une demande d'information dans le cadre de leur activité ;

- recueil, analyse, anticipation des besoins en information : le professionnel de l'information écoute les besoins en information des usagers, les font préciser et les aiguille ; il doit également prendre en compte les besoins non exprimés et anticiper les besoins à venir ;

- recherche, collecte et diffusion des informations : le Service Information rassemble les information utiles aux consultants, effectue les recherches et les diffuse ;

- création de produits documentaires : le Service Information crée des produits originaux qui, de par leur nature et leur contenu, répondent exactement aux besoins recueillis ;

- gestion de la bibliothèque et des abonnements de presse : le Service Information constitue un capital de connaissances sous forme de monographies et de périodiques en rapport avec le métier des consultants ; il en gère l'accès, la diffusion et la conservation ;

- conseil et formation des usagers : le professionnel de l'information assure un rôle de formateur en prodiguant des conseils ponctuels pour la recherche d'information ; il accueille les jeunes consultants et leur présente les missions du Service Information.

Quelles que soient les situations dans lesquelles le Service Information exerce, il assure un rôle stratégique évident. Il contribue en effet au fonctionnement du cabinet en apportant indirectement son aide à trois niveaux :

- aide à la conception (étudier, prévoir, organiser) ;

- aide à la décision (faire des choix, donner des ordres, planifier, contrôler l'exécution) ;

- animation (diriger, informer, déléguer, coordonner, stimuler, former).

Le premier niveau est celui qui implique naturellement la mobilisation d'information la plus importante.

Pour mener à bien ses missions, le Service Information a à sa disposition des moyens relativement limités, ce qui est typique des petites structures, et qui sont de plusieurs ordres :

- Humains tout d'abord : nous avons vu que le Service Information était composé depuis sa création d'une seule personne. Cette dernière assure l'ensemble des missions qui lui sont dévolues. Diplômée en ingénierie documentaire, de niveau cadre, disposant d'une longue expérience dans le secteur du conseil en stratégie, la chargée d'information actuellement en poste possède des compétences solides en management de projet et en information-documentation. Cette dernière est très bien intégrée au sein de l'équipe des consultants et travaille en permanence avec eux en étroite collaboration.

- Les moyens matériels sont eux aussi limités : en premier lieu, la chargée d'information dispose de deux postes informatiques, dont un poste personnel et un poste de consultation ; des outils bureautiques de base et d'un accès au serveur dans lequel est stocké le fonds documentaire électronique constitué essentiellement d'articles. Elle dispose comme ressources d'un accès à Internet, d'abonnements à des bases de données spécialisées et d'un fonds documentaire ; une partie du fonds est sur support électronique, l'autre partie est sur support papier et est constituée de périodiques et de monographies. Le service ne disposant pas de local propre, les périodiques sont stockés dans une réserve ; les monographies sont conservées dans une bibliothèque.

  Il semble que la maîtrise des collections de documents, qu'ils soient sur support électronique ou sur support papier, ne constitue pas le cœur de l'activité. La chargée d'information a en effet fait le choix de mettre au second plan la constitution d'un fonds documentaire pour porter son attention sur l'accès à l'information pertinente. Il semblerait par ailleurs qu'il n'y ait pas de fonds documentaire à proprement parler. Il serait en effet plus judicieux de parler d'un ensemble structuré et évolutif de ressources utilisables au coup sur coup pour en retrouver rapidement l'information utile.

- Les moyens financiers dont le service dispose sont calculés sur la base du budget annuel qui varie entre 45 000 et 50 000 euros. Entièrement géré par la chargée d'information, il se décompose de la manière suivante : abonnements aux bases de données, abonnements aux périodiques, achats ponctuelles d'articles, d'études et de monographies.

  Nous avons examiné de près les moyens humains, matériels et financiers. Ceux-ci représentent une contrainte forte dans le cadre du fonctionnement du Service Information et de son évolutivité.

1.3.2 Présentation de la mission et de ses enjeux

En 2009, le Service Information décide de définir et de mettre en œuvre une nouvelle stratégie d'offre qui soit en meilleure adéquation avec les besoins des usagers.

1.3.2.1 Objectifs et périmètre de la mission

La chargée d'information, qui a défini la stratégie d'offre actuelle sur la base de celle existant avant son arrivée et sur sa connaissance du public, a fait deux années après les constats suivants :

- sa charge de travail est telle qu'elle ne lui permet pas d'assurer à 100% l'ensemble des prestations fournies ;
- compte tenu des moyens dont dispose le Service, son évolutivité est extrêmement limitée ;
- une partie des consultants ne sollicite jamais ou presque jamais le Service Information ;
- l'usage de certains produits et services est inexistant ou limité ;
- une partie des usagers exprime son insatisfaction concernant les modalités de fourniture de certains services ;
- l'image du Service Information n'est pas suffisamment valorisée.

Ces observations ont mis en évidence un certain nombre de disfonctionnements réels et supposés ; il a donc été décidé de réaliser un audit des besoins afin de définir si nécessaire des axes d'amélioration de l'offre de services et de réorganisation de l'activité en back office.

L'objectif de cette enquête étant de recueillir des éléments nouveaux, le Service Information a fait le choix de l'étendre à l'ensemble des consultants et de mobiliser un intervenant extérieur afin de limiter l'auto-censure et de bénéficier d'une meilleure prise de recul.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble les objectifs de la mission et le périmètre d'intervention :

Tableau 3. OBJECTIFS ET PERIMETRE DE LA MISSION

Objectif général	Redéfinir l'offre de services en fonction des besoins du public	
Objectif de la mission	Réaliser une enquête de besoin	
Périmètres de la mission	Choisir une méthodologie, la mettre en œuvre auprès de l'ensemble des consultants, extraire et interpréter les tendances générales.	
Contraintes	- Temps :	2 mois
	- Financement :	0
	- Personnes mobilisées :	2 (chargée d'information + stagiaire)

1.3.2.2 Etudes préalables

La définition d'une nouvelle stratégie d'offre suppose d'avoir au préalable une vision lucide de la situation. Nous avons vu précédemment que la première phase de la démarche est l'analyse. Ici, nous ne nous intéresserons qu'à l'étude de l'offre de services actuelle, le contexte général, les moyens à disposition et l'activité interne ayant déjà été présentés dans une autre partie.

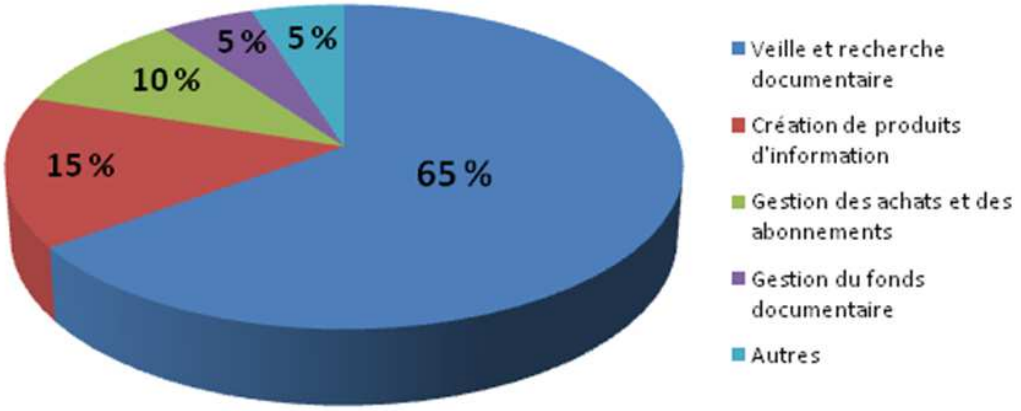
L'offre de services se décompose de la manière suivante :

Tableau 4. DECOMPOSITION DE L'OFFRE DE SERVICES

Besoin(s)	Service(s)
Suivi de l'actualité	Diffusion de périodiques
	Diffusion d'alertes ponctuelles
	Fourniture d'articles à la demande
Informations sur un secteur, un client, une problématique quelconque en rapport avec un projet	Fourniture ponctuelle ou sur le long terme d'informations non traitées
	Fourniture ponctuelle de produits d'information (synthèses, dossiers complets, etc.)
Accès à des ouvrages de référence	Mise à disposition d'une bibliothèque d'ouvrages
	Achats à la demande
Conseil et formation	Conseils ponctuels
	Formation individuelle des jeunes consultants

En back office, voici comment s'organise l'activité de production :

Figure 2. PART DES DIFFERENTES ACTIVITES DE PRODUCTION SUR L'ENSEMBLE DE L'ACTIVITE DU SERVICE



Au regard de l'offre de services proposée aux usagers et de l'organisation du Service en back office, l'audit des besoins a pour vocation d'évaluer les forces et les faiblesses et de mettre en évidence des axes d'amélioration, sachant qu'un certain nombre de points de disfonctionnement ont déjà été identifiés en amont. Ces disfonctionnements concernent essentiellement l'insuffisance des moyens, en termes de temps et de financement, par rapport au nombre élevé de demandes, le manque d'informations contextuelles dans le cadre des demandes, l'incapacité de mettre en place un planning rigoureux et de s'y tenir, et le manque de considération.

Dans une seconde grande partie, nous allons nous pencher sur la préparation d'une enquête de besoin à travers le cas concret que nous venons de présenter. Comment préparer la démarche de recueil de besoin ? Quelle méthodologie choisir ? Comment faut-il l'appliquer ? Et enfin, comment interpréter les résultats ?

Deuxième partie
Conduire une enquête de besoin : méthodes et réflexion

2.1 Préparer le cadre d'intervention de la démarche de recueil de besoin

L'enquête de besoin reste le procédé incontournable pour cerner les attentes d'une population donnée. Il existe plusieurs techniques ; chacune a sa spécificité et il convient de choisir celle qui correspond le mieux à la situation donnée.

Les techniques d'enquête peuvent être classées selon le type de données que l'on souhaite recueillir ; il convient donc d'avoir une idée claire de la finalité de l'enquête, des enjeux qui lui sont associés, du contexte dans lequel elle s'inscrit et des contraintes qui régissent l'ensemble de la démarche. Par exemple, si l'on souhaite étayer les tendances relevées par des chiffres, afin de leur donner plus de poids, si l'échantillon visé est trop conséquent, si l'on sent que ce dernier n'est pas prêt à y consacrer beaucoup de temps, ou si la hiérarchie souhaite exercer un contrôle sur les questions qui leur seront posées, l'enquête par questionnaire semble être un bon compromis.

Il ne s'agit pas ici de donner une méthode générale, dont l'application relève de spécialistes, mais plutôt de proposer un outil à l'usage des professionnels de l'information pour les aider à entreprendre ou à commanditer une enquête. Notons cependant qu'il est plus prudent de confier l'opération à un professionnel lorsqu'il s'agit d'une enquête de grande envergure.

2.1.1 Mise en concordance avec le cadre institutionnel

Nous l'avons compris, avant de faire le choix de la méthode d'enquête, il convient d'en définir le périmètre : une fois les objectifs clarifiés, il faut être certain que les dirigeants de la structure soient en accord avec l'ensemble de la démarche et valident le principe de l'enquête. A l'issu de la négociation, ils pourront ainsi apporter leur soutien ; la démarche n'en sera que plus crédible aux yeux de l'échantillon concerné. En outre, la phase de négociation permet de s'accorder sur les contraintes d'exécution ; c'est le respect de ces contraintes qui conditionne le succès et la viabilité du projet.

2.1.1.1 La prise en compte des orientations stratégiques

L'alignement de la démarche avec les principales orientations stratégiques du cabinet a été la condition sine qua non de son acceptation par la direction des fonctions supports.

Il a fallu en premier lieu mettre à plat et formuler de façon concise les objectifs ; cette phase est fondamentale car elle permet de justifier de l'intérêt de la démarche. Si les objectifs sont flous, tout esprit non dénué de bon sens jugera la démarche vaine et refusera de dépenser

du temps et de l'argent dans le vide. Une fois les objectifs clarifiés, il a fallu présenter des arguments pour défendre la validité de la démarche et appuyer la nécessité de mobiliser les moyens nécessaires à sa conduite.

Or, si la démarche n'est pas en adéquation avec la politique de l'institution, elle ne peut être acceptée et validée par les dirigeants. Le cabinet Kea & Partners revendique un esprit de convivialité et d'ouverture ; les différentes entités, quel que soit leur métier, communiquent donc relativement aisément, ce qui facilite considérablement la compréhension mutuelle des intérêts de chacun des acteurs. Cette synergie a donc permis de justifier de l'intérêt général de la démarche, le message du Service Information étant le suivant : « Cette enquête vise à obtenir une meilleure compréhension des besoins en information des consultants, afin de proposer une nouvelle offre qui puisse mieux les servir. » La mise en place de cette enquête a donc été facilement acceptée. Néanmoins, au moment des entretiens, certains consultants ont exprimé des réserves ; nous verrons plus loin comment rassurer les sceptiques pour éviter qu'ils constituent un frein à la bonne conduite de la démarche.

Par ailleurs, le positionnement de Kea & Partners est basé sur une approche spécifique de la transformation. En effet, l'expérience des consultants qui ont fondé le cabinet leur a fait prendre conscience de la difficulté pour un dirigeant de faire aboutir ses initiatives stratégiques, et donc de la nécessité de prendre en considération toute la complexité de l'entreprise pour l'aider dans cette démarche. Concrètement, ce positionnement implique pour chaque consultant d'avoir une forte capacité d'adaptation, de ne pas négliger la dimension humaine, de se former et de se s'enrichir dans des domaines différents, et d'avoir le sentiment d'appartenir à un cabinet différent. Ouverture, audace, persévérance, professionnalisme et différence sont autant de valeurs louées par les dirigeants du cabinet, dans un souci permanent de croissance.

Il va de soi que tout projet interne, quel qu'il soit, doit impérativement s'aligner sur la stratégie du cabinet pour réussir. Le Service Information a su se positionner sur cet axe en revendiquant un esprit de coopération et en affichant sa proximité avec le management global.

2.1.1.2 Le respect des contraintes explicites et implicites

La clé du succès d'un projet est bien sûr le remplissage des objectifs de départ. Le respect des contraintes est un autre critère fondamental de réussite. Les contraintes sont généralement identifiées et mises à plat en amont : cela évite les surprises et les malentendus en cours et à la fin du projet.

La phase préliminaire au lancement du projet de redéfinition de l'offre du Service Information a permis de mettre en évidence un certain nombre de contraintes ; ces contraintes ont été soit imposées de manière explicite par la direction des fonctions supports, soit données par la chargée d'information elle-même :

- la mise sur pied d'une nouvelle offre de services ne doit pas générer l'octroi d'un budget plus conséquent ;

- le choix du scénario et l'élaboration d'un plan de mise en œuvre doivent être fixés à la rentrée de septembre, soit trois mois après le lancement du projet ;

- le scénario choisi ne doit pas remettre en cause tout le fonctionnement du Service, au risque de ne pas disposer de moyens suffisants pour la mise en œuvre et le suivi ;

- la méthodologie doit être calquée sur la méthode de conduite de projet des consultants sur mission, afin de ne pas générer de l'incompréhension, voir d'hostilité de leur part ;

- la méthodologie choisie doit être validée par la chargée d'information et le responsable des fonctions supports.

Parmi toutes les contraintes listées ici, celles qui ont influé le plus sur le déroulement du projet sont sans aucun doute celles relevant du temps imparti et des moyens mobilisables. Le lapse de temps donné était en effet très court ; il correspond à la durée du stage de la personne en charge du projet. Le peu de moyens à disposition limitait considérablement le potentiel de changement ; d'un autre côté, cela a permis de resserrer le périmètre, d'éviter de perdre du temps avec des considérations trop ambitieuses, et clarifier les objectifs.

On comprend donc ici toute l'importance de cette étape. Elle permet de sortir du flou et évite de se lancer dans un projet trop ambitieux, qui se révélera au final impossible à mettre en œuvre.

Enfin, notons qu'il ne faut pas oublier de prendre en considération les contraintes qui ne sont pas exprimées, mais qui peuvent se deviner grâce à la connaissance du contexte, ou qui relèvent simplement du bon sens. Dans le cas qui nous intéresse, les contraintes implicites qui ont été identifiées sont les suivantes :

- la solution choisie doit être viable, simple à mettre en œuvre et en accord avec la stratégie du cabinet ;

- tous les acteurs concernés doivent être impliqués, pour ne pas provoquer de sentiment de mise à l'écart.

Certaines contraintes peuvent être difficile à respecter : par exemple, dans ce cas précis, il s'est révélé impossible d'impliquer tous les acteurs concernés car le projet s'est déroulé pour sa moitié pendant les congés d'été ; il a également été impossible de respecter les délais demandés, trois mois n'étant pas suffisant pour mettre sur pied une méthodologie d'enquête, lancer l'enquête, recueillir et interpréter les résultats, présenter des scénarios de préconisation et un plan de mise en œuvre pour chacun d'entre eux. Dans ce cas, une seule solution est possible : lorsque le projet a déjà commencé, il faut revenir vers les instances décisionnaires et rediscuter de la viabilité des contraintes ; si on en est encore à la phase de négociation, il faut veiller à bien s'entendre sur les contraintes. En tous les cas, elles doivent être le fruit d'une entente mutuelle entre les instances décisionnaires, le chef de projet et la ou les personnes chargées de la mise en œuvre.

2.1.1.3 L'enquête de besoin comme lieu de négociation avec la hiérarchie de l'institution

La conduite d'une enquête de besoin, quelque soit la technique utilisée, donne souvent lieu à une négociation entre les différents acteurs impliqués. En effet, la préparation d'un entretien ou d'une table ronde, l'élaboration d'un guide d'observation ou d'un questionnaire sont l'occasion de se poser un certain nombre de questions, d'émettre des hypothèses, de discuter de leur validité, etc. En bref, c'est une étape importante qui favorise la discussion et l'échange des idées. La teneur de ce débat est le reflet des différentes problématiques qui se posent dans le cadre du projet tout entier ; l'enjeu est donc capital. Le guide ou le questionnaire permet d'en conserver la trace écrite.

On comprend donc combien il est important de replacer en permanence l'enquête dans son contexte et d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés. Il existe toujours au sein de l'organisation ou à l'extérieur des personnes qualifiées sur un sujet, qui ont dit ou écrit quelque chose d'essentiel. Discuter avec eux permet d'affiner la problématique, de finaliser le guide ou le questionnaire, et de baliser l'ensemble des sujets que l'on souhaite aborder sans omettre d'élément significatif. En outre, l'implication de la hiérarchie permet, nous l'avons signalé précédemment, de s'assurer son soutien, de définir et mettre à plat les contraintes. Dans ce cas, la mise sur pied de l'enquête, et plus spécifiquement le choix de l'échantillon, le choix des axes forts et des différents points abordés, la formulation des

questions, sont matière à négociation car ils sont directement impactés par les contraintes entourant le projet. En outre, la conservation d'une trace écrite rend l'enjeu encore plus fort.

L'enquête lancée par le Service Information du cabinet Kea & Partners est sans aucun doute l'élément déclencheur de la négociation entre la chargée d'information, le stagiaire chargé de sa mise sur pied et le responsable des fonctions supports. Il a été décidé de mener l'enquête sous forme de questionnaire, pour des raisons sur lesquelles nous reviendrons plus loin ; les discussions autour de sa construction ont été nombreuses et riches d'enseignements. Elles ont notamment permis de resserrer le périmètre de l'enquête, puisque le choix a été fait de ne conserver que les questions dont les réponses étaient susceptibles d'avoir une incidence sur le choix de la nouvelle offre, et ce toujours dans le respect des contraintes de budget et de temps. Toutes les questions, dont les hypothèses de réponse étaient trop ambitieuses, ont donc été écartées. Dans le même temps, il a fallu justifier de l'intérêt de certaines questions qui pouvaient paraître discutables pour de non spécialistes : ce fut par exemple le cas des questions portant sur les pratiques informationnelles des usagers hors du cadre du Service Information ou portant sur leur connaissance de l'offre actuelle. Cette phase de négociation a également permis de proposer des pistes de réflexion qui n'avaient pas été explorées jusque là, comme la question de la valorisation de l'image du Service. Cela a également été l'occasion de « vendre » le projet auprès du responsable des fonctions supports et d'argumenter sur la méthodologie choisie. A propos de la méthodologie, plusieurs points ont été abordés : le choix de la technique d'enquête - en l'occurrence, il s'agit ici du questionnaire -, le choix du support - électronique ou imprimé -, le choix de la méthode de traitement, l'utilisation éventuelle d'un outil spécialisé, etc. Tous ces aspects ont été traités à ce moment là, sans compter ceux qui se rapportent à la méthodologie globale : entretiens exploratoires, formulation des hypothèses, etc.

Cette expérience a permis de mettre en évidence certains pré-requis nécessaires au lancement d'une négociation. Les ingrédients sont simples :

- un lapse de temps suffisant doit être prévu à cet effet : les décisions qui en résulteront auront un impact fort et ne doivent pas être prises à la hâte ;

- la phase de négociation doit se faire dans une atmosphère sereine ; les querelles sont vaines et ne font que ralentir le processus ;

- les différents partis doivent se trouver sur un même pied d'égalité ;

- chacun doit être à l'écoute de l'autre ;

- la peur de prendre des risques et la crainte du changement ne doivent pas constituer des freins : ils sont dans de nombreux cas porteurs de réussite.

A l'issu de la négociation, le questionnaire a été finalisé et diffusé auprès de l'échantillon. D'autres éléments sont cependant venus enrichir le processus ; ces éléments sont notamment issus de l'exploitation du capital de l'institution.

2.1.2 Exploitation du capital de l'institution

Au démarrage de l'enquête, quelle que soit sa problématique, il est fondamental de se poser ces questions : « Y a-t-il dans mon entourage proche des experts en matière de gestion de projet, de conduite d'enquête ou dans tout domaine se rattachant à la problématique qui m'intéresse ? Existe-il une littérature sur le sujet ? » Il serait en effet dommage de partir de but en blanc en risquant de manquer quelque chose d'essentiel.

2.1.2.1 Identification des experts

L'intérêt de cette démarche est double : d'une part, elle permet de se constituer un capital de connaissances et de savoir-faire qui peut se révéler fort utile, d'autre part elle oblige à communiquer autour de l'enquête ; c'est en effet une manière subtile de faire courir le bruit auprès des personnes qui feront partie de l'échantillon et d'éviter ainsi les réactions négatives le moment venu.

Ici, nous allons nous intéresser aux connaissances et aux savoir-faire qui constituent le capital métier de l'entreprise ou qui relèvent du domaine propre des experts. Le principe est simple : il s'agit de procéder par cooptation, en mobilisant ses relations, qui mobiliseront à leur tour les leurs. Cette technique, dite « boule de neige », n'a certes rien de scientifique, puisqu'elle met en œuvre des réseaux, mais elle a fait ses preuves.

Dans le cadre de l'enquête qui a été commanditée par le Service Information au sein du cabinet Kea & Partners, la première personne à avoir été contactée est la responsable des Ressources Humaines ; choix qui s'est avéré judicieux puisque la capitalisation des connaissances fait partie de son cercle d'intervention. Ancienne consultante en stratégie et management, elle a une connaissance parfaite de son environnement métier ; ses orientations se sont révélées extrêmement précieuses : elles ont non seulement permis d'identifier d'autres experts à l'intérieur du cabinet, mais elles ont également permis de mettre sur pied une première approche méthodologique pour la conduite de l'enquête. L'approche était la suivante :

- en premier lieu, identifier les experts en gestion de projet et plus particulièrement en conduite d'étude des besoins à l'intérieur du cabinet ;

- mener des entretiens exploratoires avec certains de ces experts pour, d'une part, fixer la méthodologie d'enquête qui sera adoptée, et, d'autre part, pour élaborer un certain nombre d'hypothèses que l'on cherchera à confirmer ou à infirmer lors de l'enquête ;

- compte tenu du temps imparti, privilégier une approche quantitative afin de récolter un maximum de réponses en un minimum de temps, faciliter le traitement des résultats, et étayer les principales tendances qui ressortiront avec des faits chiffrés ;

- extraire les principales tendances et en faire la synthèse ;

- proposer trois ou quatre scénarios possibles pour l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'offre.

Les experts en question étaient des consultants spécialisés dans la conduite de changement. Ils ont pu à la fois donner leur avis sur la façon de procéder pour recueillir les besoins et parler de leurs besoins propres.

2.1.2.2 Conduite d'entretiens exploratoires

Les entretiens exploratoires ne sont pas une fin en soi : ils vont permettre d'effectuer les premiers repérages. Les éléments recueillis sont de nature qualitative ; ils permettent de définir plus clairement les objectifs de l'enquête, c'est-à-dire le type précis de données que l'on recherche[7], et surtout de formuler des hypothèses, qui seront validées ou non par l'enquête : « *On pourrait presque dire que qu'une enquête n'apprend rien de nouveau, mais qu'elle confirme ou infirme des hypothèses que l'on s'est forgé sur son public, en termes de besoins, comportements, attentes, attitudes.* » (28, MUET, SALAÜN)

Ainsi, par l'expérience et le savoir qu'ils font partager, les experts ou « personnes-ressources » à l'intérieur de l'organisation constituent un moyen facile d'aide à la compréhension du problème ou encore à la recherche des hypothèses permettant de le structurer.

Ces entretiens durent en moyenne une trentaine, voir une quarantaine de minutes. Il n'est pas utile de préparer un guide d'entretien complet ; les grandes lignes suffisent. L'interviewer, ou celui qu'on peut appeler le meneur, choisira un mode d'entretien semi

directif, afin de faire parler un maximum l'expert. Il peut préparer une liste de thèmes ou d'éléments à discuter ou à observer ; l'important est de rester suffisamment souple dans la conduite de l'entretien.

Dans le cadre des entretiens exploratoires, deux types d'experts appartenant au cabinet Kea & Partners, en dehors de la responsable des Ressources Humaines, ont été interrogés : la chargée d'information et trois consultants appartenant chacun à un niveau hiérarchique différent. Ainsi, les deux partis concernés ont été activement impliqués dans la préparation de l'enquête. Le croisement de leurs points de vue a notamment permis de déterminer les axes principaux du questionnaire.

La recherche exploratoire ne se limite pas à la réalisation d'entretiens préliminaires. Il faudra aller plus loin en la combinant avec d'autres méthodes qui relèvent elles aussi de l'exploitation du capital de l'institution : l'analyse des données secondaires, dont disposent déjà le service d'information, et l'analyse de la littérature sur le sujet. Dans le cas du Service Information, l'analyse des indicateurs mis en place par la chargée d'information et l'étude de la littérature existante ont fournis un certain nombre d'éléments utiles.

2.1.2.3 Exploitation des résultats

Une fois les entretiens exploratoires terminés, les objectifs sont précisés et le cadre de recherche est fixé. Les efforts doivent maintenant se porter sur l'exploitation des données recueillies. D'après Nozha Ibnlkhayat, cette étape est un passage obligé dans le processus de toute recherche marketing.

Concrètement, il s'agit de formuler des hypothèses, à partir desquelles va être élaboré le questionnaire ou le guide d'entretien. Ces hypothèses doivent être clairement explicitées et consignées.

Les entretiens réalisés en amont et les éléments qui ont été recueillis par d'autres biais dans le cadre de l'enquête commanditée par le Service Information ont permis de formuler les hypothèses suivantes :[8]

- une partie des usagers potentiels du Service Information ne connaît pas la totalité des prestations offertes ;

---

[7] Rappelons que la règle en la matière est d'avoir un seul objectif : il n'est pas question de réaliser une enquête « fourre-tout ».

[8] Dans un premier temps, il s'agit de formuler des hypothèses suffisamment larges pour éviter de passer à côté d'éléments importants lors de la formulation des questions.

- une grande partie des usagers et des non usagers effectuent leurs recherches sur Internet : la plupart du temps, les informations trouvées ne les satisfont pas pleinement ;

- certains d'entre eux reconnaissent qu'ils ne sont pas bien formés à la recherche documentaire ;

- les deux principaux services d'accès autonome à l'information, le fonds documentaire électronique en partage sur le serveur commun et la bibliothèque ne sont quasiment pas utilisés : les raisons invoquées sont multiples : il n'y a pas assez de communication autour de ces services, leur accès est trop rudimentaire, etc. ;

- les types de contenus mobilisés, les critères d'exhaustivité et de qualité de l'information recherchée, les sources utilisées et la fréquence des besoins varient beaucoup selon les usagers et la nature des usages ;

- de nouveaux besoins semblent avoir émergés : par exemple, le suivi des appels d'offre, la capitalisation des connaissances, la formation à la recherche documentaire, etc. ;

- dans tous les cas, quelles que soient les particularités des besoins en information exprimés, la nécessité pour le Service Information d'être proactif, d'adopter une posture orientée usagers, d'être productif, de se vendre et de communiquer sur son offre sont des éléments qui sont largement ressortis lors des entretiens exploratoires.

Nous verrons plus loin que d'ores et déjà, toute la difficulté réside dans la posture à adopter. En effet, si l'on se cantonne à ce que l'on sait déjà où ce que l'on croit savoir, si l'on oublie de se recentrer sur l'usager lui-même, et si l'on ne fait pas la différence entre enquête de besoin et enquête de satisfaction - on ne cherche pas à savoir ce que les usagers veulent, mais qui ils sont -, les données recueillies lors de la phase exploratoire risquent d'être faussées. Par ailleurs, gardons à l'esprit que les hypothèses sont faites pour être remises en question ; l'enquête pourrait révéler des surprises. Il convient donc de conserver en permanence un certain recul.

2.1.3 Acceptation et intégration de la démarche

Avant de nous pencher sur la mise au point de la méthodologie d'enquête - posture à adopter, axes d'analyse, méthode d'investigation, outil de collecte et de traitement -, voyons comment faire accepter la démarche d'enquête de besoin par l'ensemble des acteurs concernés de l'organisation. Nous avons vu précédemment que la phase de négociation avec

la hiérarchie est très importante : il s'agit déjà d'un premier pas dans le processus d'intégration. Cette seconde étape est tout aussi nécessaire : le cadre d'intervention sera ainsi définitivement fixé.

2.1.3.1 Eviter les malentendus et les interprétations

Nous l'avons fait remarquer à plusieurs reprises, les mauvaises interprétations et les malentendus sont un des principaux écueils à éviter. Le piège est de laisser de côté certains aspects de la démarche d'enquête, par crainte de ne pas pouvoir tout gérer - lorsque les moyens manquent ou que le champ d'action est très limité -, ou parce que l'on sent que le sujet est tabou - c'est le cas lorsque l'on sent qu'on marche sur les plates bandes d'un autre service. Cette attitude génère de l'incompréhension, voir du scepticisme dans le meilleur des cas, ou peut se révéler source de conflit dans le pire des cas.

Ainsi, il convient d'adopter une attitude qui soit la plus transparente possible : les craintes et les doutes, lorsqu'ils sont partagés, se révèlent très souvent riches d'enseignements. La plupart du temps, ils camouflent un problème plus profond : une erreur de diagnostic dans la phase exploratoire, un manque de communication, une mauvaise délimitation des champs de compétences, etc. Les éviter, c'est d'abord en parler et chercher des solutions ensemble.

L'exemple de l'enquête de besoin menée auprès des consultants du cabinet Kea & Partners est frappant : les entretiens exploratoires ont en effet révélé que certains consultants avaient eu vent de l'enquête et en avait déduit qu'il s'agissait d'une enquête d'évaluation du Service Information. Les entretiens ont donc été l'occasion de rappeler les objectifs ; il a également été décidé de communiquer davantage sur la démarche afin d'effacer tout malentendu allant dans ce sens.

2.1.3.2 Communiquer sur la démarche

Avant de faire connaître la démarche auprès des autres services et plus particulièrement auprès du futur échantillon, il convient de décider à l'avance ce que l'on ne souhaite pas faire connaître : par exemple, il n'est pas utile de donner les détails concernant les suites de l'enquête ; les objectifs suffisent.[9] Il existe plusieurs façons de communiquer :

Les réseaux informels étant très usités dans les échanges entre la chargée d'information et les usagers, il a été décidé de leur parler de l'enquête à chaque fois que ces derniers entraient en contact avec le Service Information, et de manière générale à chaque fois que l'occasion se présentait : au moment du déjeuner, à la machine à café, etc.

---

[9] La synthèse des résultats de l'enquête de besoin peut cependant être communiquée aux personnes qui ont répondu.

D'autres supports auraient pu être utilisés, comme l'e-mail ou la note imprimée. Les produits, tels que la revue de presse, auraient également été un vecteur possible. A chacun ses préférences selon le contexte dans lequel il se trouve.

2.1.3.3 Faire adhérer les usagers rétifs à la démarche

Avant de se lancer dans la démarche d'enquête à proprement parler, il convient de s'assurer que les usagers du Service Information ne sont pas réticents : ils pourraient constituer un frein à son bon déroulement. Les raisons sont multiples : ils peuvent ne pas comprendre l'intérêt de les questionner sur leurs besoins - la connaissance de son public étant souvent considérée comme allant de soi -, craindre que cela mène à la suppression de certains produits et services ou plus radicalement à la fermeture du service d'information, ou, chose plus courante, craindre d'être sollicités et ainsi perdre du temps, etc. Bref, une enquête n'est pas toujours la bienvenue : elle est parfois synonyme dans l'esprit des gens de remue-ménage, de perte de temps et d'argent. Il convient de rassurer ceux qui pourraient s'avérer récalcitrants en vantant les changements positifs que les résultats de l'enquête pourraient induire et les avantages qu'ils pourraient en tirer. Cette position s'inscrit tout à fait dans l' « esprit marketing » : une argumentation sur les bénéfices générés par la mise en place d'une offre de services améliorée (gain de temps, garantie de la validité des informations, pluralité et pertinence des sources) interpellera certainement les usagers aux prises avec leurs besoins.

A présent que nous avons vu comment préparer le cadre d'intervention de la démarche de recueil de besoin, voyons comment choisir la méthodologie appropriée et comment la mettre au point.

2.2 Choix et mise au point de la méthodologie d'enquête

Pour effectuer une bonne analyse des besoins, il convient tout d'abord d'adopter la posture adéquate : l'orientation usagers est une des conditions majeures. Pour s'outiller et mener rigoureusement à bien cette démarche, nous proposons ici une méthodologie visant une compréhension à la fois globale et pointue du rôle de l'information documentaire pour le public cible.

2.2.1 Adopter la posture adéquate

La posture orientée usagers est, nous l'avons vu, un des concepts de base du marketing documentaire. En l'adoptant, les professionnels de l'information se placent réellement en tant que médiateur en construisant leur offre sur la base des besoins des usagers. Deux écueils sont cependant à éviter : faire la confusion entre enquête de satisfaction et étude de besoin, et réaliser une étude de besoin en ayant en tête que les résultats doivent aller dans le sens que l'on veut.

2.2.1.1 Adopter une posture orientée usagers

« *En lui-même, le diagnostic est un processus de résolution de problèmes, orienté usager et holistique*. » (45, LE COADIC) Yves-François Le Coadic évoque ici le paradigme qui place l'usager au centre du processus d'établissement d'un diagnostic. Nous avons vu dans une première grande partie que les professionnels de l'information ont depuis peu été amenés à s'interroger sur l'émergence d'une nouvelle approche pour les sciences de l'information et sur les nouvelles études - on passe des études d'usages aux études portant sur les usagers - qui en découlent. Cette posture invite à mettre explicitement l'accent sur les besoins d'information de l'usager, et non sur les usages des dispositifs informationnels : ce sont deux approches différentes qui ne doivent pas être confondues. La première permet d'évaluer les besoins en dehors des dispositifs qui lui sont proposés, la deuxième « *positionne toujours l'usager face à son système habituel d'information* », ce qui m'amène à définir son besoin en fonction de ce que le système apporte.

Ainsi, pour ne pas « fausser » les résultats de l'étude de besoin, il faut impérativement se détacher des prestations qui sont offertes par le Service Information : rappelons encore une fois qui ne s'agit pas de mener une enquête de satisfaction.

2.2.1.2 Eviter la confusion entre enquête de besoin et enquête de satisfaction

Quelque soit la méthode d'enquête choisie, l'étude de besoin permet de « *savoir comment et pourquoi l'information documentaire (au sens très large du terme) s'intègre dans l'activité des personnes que l'on a à servir, pour réfléchir dans un second temps à la façon dont le service d'information peur intervenir dans ce ou ces processus d'intégration, par les prestations qu'il va proposer.* » (51, MUET) Afin d'éviter l'écueil qui consiste à interroger les usagers sur « ce qu'ils veulent » et non pas « qui ils sont », il faut garder à l'esprit que l'on se situe dans une démarche d'élaboration d'une stratégie marketing.

En marketing, l'analyse du marché se base sur un postulat simple mais essentiel : avant de commercialiser un produit ou un service, il faut analyser les comportements d'achat et de consommation ; les études de marchés permettent de mieux cerner les besoins et attentes, tels que peuvent les exprimer les clients. Il ne s'agit pas de leur demander ce qu'ils souhaiteraient dans un monde idéal, car il serait très probablement impossible d'y répondre. De plus, on courrait le risque d'interpréter comme un besoin ce qui n'en est en réalité par un : on sait combien il est difficile de déterminer ce qui nous manque vraiment.

Cette perspective se retrouve également dans un contexte non marchand pour l'analyse du public d'un service d'information. Par exemple, dans le cadre de l'enquête de besoin menée par le Service Information, l'erreur à éviter absolument était de demander aux usagers : « Que pensez-vous des prestations proposées par le Service Information ? Que changeriez-vous ? »

2.2.1.3 Dénicher les vrais besoins en évitant les objectifs solutions

Les objectifs solutions sont à fuir absolument. La tendance naturelle des individus est de se projeter dans l'avenir : c'est une démarche rassurante qui donne l'impression de garder le contrôle des événements sans risquer de mauvaises surprises. Dans le cadre de la conduite d'un projet, cette attitude risque de fausser totalement les étapes à partir de l'analyse du public jusqu'à la préconisation de solutions.

La projection vers l'avenir comporte aussi des avantages : c'est en se fixant des objectifs à atteindre qu'on avance. Attention cependant à ne pas se fixer des objectifs solutions ! En agissant de la sorte, on risque d'orienter l'étude des besoins dans le mauvais sens et d'occulter tout un pan du potentiel du service d'information.

L'expérience du Service Information du cabinet Kea & Partners a montré que cette tendance était observable, pas seulement du côté des professionnels de l'information, mais aussi du

côté les tutelles hiérarchiques. Il a fallu en effet argumenter lors de la phase de négociation pour convaincre la hiérarchie de ne pas penser « redéfinition de l'offre de services » comme « mise en place d'un nouveau logiciel » ou encore « création d'un portail documentaire ». La tendance la plus fréquemment rencontrée est effectivement de croire que l'installation d'un nouvel outil ou la mise en place d'un plan de communication peut suffire à résoudre le problème de désaffection du service. On comprend donc encore une fois tout l'intérêt de soutenir une démarche de communication et de pédagogie auprès de et avec l'ensemble des autres acteurs de l'organisation.

2.2.2 Déterminer les axes d'analyse

Nous proposerons ici trois axes d'analyse à prendre en compte pour effectuer l'analyse des besoins, tirés de la grille d'analyse élaborée par Florence Muet et Jean-Michel Salaün (51, MUET). Il s'agit d'abord d'identifier les caractéristiques sociologiques des usagers ; il faut ensuite s'intéresser aux caractéristiques informationnelles des individus, puis décrypter leurs comportements et leurs pratiques documentaires. Ces trois dimensions, sociologiques, informationnelles et comportementales, se déclinent chacune en critères plus précis.

2.2.2.1 Le profil d'activité des utilisateurs potentiels

L'étude des caractéristiques sociologiques des usagers revient à identifier le ou les profils d'activité, et plus spécifiquement à identifier la nature du travail, les modes opératoires mais aussi les enjeux, les logiques de performance et de développement. Cette approche permet de connaître l'origine et l'identité des usagers d'une part, de saisir le contexte dans lequel ils se situent, ainsi que les modes de fonctionnement personnels et professionnels d'autre part.

L'étude des caractéristiques socio-professionnelles des usagers potentiels du Service Information a permis de cerner avec plus de précision les problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans leur métier. Pour ne prendre que l'exemple de la gestion du temps, nous avons pu faire la constatation suivante :

Le rythme de travail des consultants sur projet est souvent très soutenu ; ils répondent généralement à des critères de performance exigeants en termes de productivité et de rentabilité. En outre, les décisions qu'ils prennent dans l'exercice de leurs fonctions ont un impact fort ; le degré de pression à laquelle ils sont soumis est donc très important. Ainsi, une bonne gestion de leur temps est cruciale pour respecter les délais parfois très courts tout en préservant la qualité de leur travail.

Ces éléments sont riches d'enseignements quant à la disponibilité des consultants pour assimiler de nouvelles informations : on imagine sans peine qu'ils ont très peu de temps

pour intégrer les multiples flux d'information qui parviennent jusqu'à eux. Les opportunités de services à proposer aux usagers seront donc très largement conditionnées par cette contrainte.

La grille d'analyse ci-dessous rappelle l'ensemble des critères d'étude :

Tableau 5. GRILLE TYPE D'ANALYSE DES CARACTERISTIQUES SOCIO-PREFESSIONNELLES (PROFILS D'ACTIVITE) (51, MUET)

Métiers(s), fonction(s) et contenu des activités	Identité professionnelle	Modes de fonctionnement dans le travail
- Contenu des métiers, fonctions et activités ; - nature et niveau des problèmes à régler ; - objectifs et/ou résultats attendus dans l'activité ; - critères de performance dans l'activité et enjeux spécifiques.	- Compétences nécessaires et/ou distinctives ; - valeurs et culture professionnelles.	- Modalités d'intervention ; - modes de fonctionnement ; - rythmes de travail et gestion du temps.

2.2.2.2 La typologie fonctionnelle de l'information utile

Le deuxième angle d'attaque concerne les caractéristiques informationnelles des usagers, autrement dit les caractéristiques des informations nécessaires aux usagers et utilisateurs, ainsi que les conditions et les circonstances de l'usage de ces informations. Nous entendons bien le terme « information » au sens de contenu et non au sens de document : « *Les documents, supports de caractères ou d'illustrations, ne deviennent « supports d'information » que par l'usage qu'en fait le destinataire lecteur.* » (35, SUTTER) Rappelons que, comme pour le premier axe d'analyse, il est essentiel de rester centré sur la logique des usagers. Florence Muet propose un outil efficace qui consiste en l'élaboration d'une typologie fonctionnelle de l'information utile :

Tableau 6. GRILLE TYPE D'ANALYSE DES CARACTERISTIQUES INFORMATIONNELLES

Nature des informations	Nature de l'utilisation des informations	Sources d'information utilisées	Conditions d'usage de l'information
- Types de contenus mobilisés ; - dynamique documentaire des domaines et thématiques concernées ; - critères de qualité de l'information.	- Raisons de l'usage ; - niveaux d'information utiles.	- Nature des sources ; - critères de choix des sources ; - degré de connaissance et de contact avec les sources.	- Situations ou moments générateurs de besoins d'information ; - fréquence et/ou répétitivité des besoins.

L'analyse des caractéristiques informationnelles du public du Service Information a abouti à identifier quatre domaines de contenus utiles pour les consultants :

- des données concernant les clients du cabinet, les secteurs sur lesquels il est positionné et les problématiques étudiées pour le suivi des projets;
- des données contextuelles utiles à la prospection de nouveaux clients (marchés, profils d'entreprise, état de l'art sur une problématique, etc.) ;
- des données concurrentielles sur les autres cabinets en stratégie et management ;
- des données appartenant au capital de l'entreprise (études de marché, études de clientèle, experts, etc.).

A cette typologie a été intégrée une analyse des types de contenus (théorie, retours d'expérience, opinions, actualité, etc.) et des sources d'information privilégiées, c'est-à-dire « légitimées » par les individus. L'étude de besoin a montré par exemple que le sourcing d'un projet suppose l'accès rapide à des informations et des données ciblées, avec une culture très forte du recours à l'expert. Ne seront retenues que les sources qui facilitent

l'accès à l'essentiel, du fait du peu de temps dont disposent les consultants. Le suivi de l'actualité reste secondaire, cette activité étant intégrée dans les pratiques documentaires personnelles, à l'inverse des informations de fond résultant d'une veille stratégique et prospective qui font partie des priorités en termes de besoins.

2.2.2.3 Les pratiques documentaires

La troisième dimension de l'analyse qualitative du public étudie les comportements et les pratiques documentaires individuelles des usagers. Cette phase est bien évidemment importante, car elle permet de déceler les « codes » et les conduites des individus face à l'information et aux sources.

La première série de critères permet de mesurer les pratiques individuelles des usagers en dehors des prestations proposées par le service d'information. Cette phase a permis de constater que les consultants les plus expérimentés du cabinet Kea & Partners avaient souvent recours aux experts à l'intérieur et à l'extérieur, en plus des moyens de recherche plus classiques tels qu'Internet. Autres constatations intéressantes : la totalité des informations recueillies n'est pas traitée - à cause d'une culture forte de l'informel - et les informations qui ont servi dans l'immédiat sont rarement conservées. La plupart des consultants ont un système propre de classement, peu élaboré, qui leur permet de retrouver assez rapidement leurs travaux. En outre, le support papier suscite peu d'engouement : les consultants sont fortement mobiles et ne disposent pas de mobilier de rangement fonctionnel ; ils préfèrent donc le support électronique.

La deuxième série de critères concerne les usages du service d'information. Il semblerait que les consultants n'aient pas systématiquement recours au Service Information : lorsqu'ils n'ont pas le temps, ou lorsqu'ils recherchent une information facilement accessible sur Internet, les consultants préfèrent se débrouiller seuls. En revanche, certains consultants considèrent le Service Information comme le premier recours et le sollicitent systématiquement au début de leurs recherches, et ont une attente double de fourniture directe d'information et d'orientation vers les bonnes ressources. D'autres - il s'agit le plus souvent de jeunes consultants - apprécient le fonctionnement « self service » du fonds documentaire électronique et de la bibliothèque, même si ces derniers ont en général peu d' « audience » ; enfin, certains usagers recherchent conseil et orientation. L'étude a également révélé que la majorité du public avait un degré de connaissance faible des ressources et des prestations proposées par le Service Information.

Le tableau ci-après, toujours inspiré de la grille d'analyse proposée par Florence Muet, fait l'inventaire des différents points à creuser :

Tableau 7. GRILLE TYPE D'ANALYSE DES CARACTERISTIQUES COMPORTEMENTALES

Pratiques documentaires personnelles	Culture et compétences documentaires	Usage du service d'information
- Durée et degrés d'utilisation d'information documentaire ; - modes privilégiés d'utilisation ; - organisation documentaire personnelle.	- Importance accordée à l'information documentaire ; - degré d'autonomie ; - familiarité avec les TIC.	- Modalités de recours au service d'information ; - utilisation des ressources et des prestations ; - degré de connaissance des ressources et des prestations ; - relations entre les usagers et les professionnels de l'information.

2.2.3 Choisir la méthode d'investigation appropriée

L'analyse des besoins doit concerner l'ensemble du public cible, que les individus soient ou non utilisateurs du service d'information. A chaque type de situation et de données recherchées correspond une modalité d'enquête. Il faut donc adapter la méthodologie aux résultats escomptés. On peut distinguer les techniques d'enquête qualitative d'une part (observation, entretien et table ronde), et les techniques d'enquête quantitative d'autre part (questionnaire). Notons que la manière de procéder la plus satisfaisante est sans doute de mixer plusieurs techniques d'investigation.

2.2.3.1 L'observation

Les professionnels de l'information disposent déjà, sans toujours l'exploiter, d'éléments recueillis sur leur public par le biais de l'observation. Cette méthode est souvent riche d'enseignements : combinée avec l'analyse des indicateurs statistiques, s'il y en a, elle permet de se forger une opinion globale. « *Par l'observation, on peut porter attention à une personne, un groupe, un événement, au contexte dans lequel évolue la personne ou le groupe, aux productions des personnes ou des groupes, etc.* » (35, SUTTER)

Plusieurs techniques peuvent être mises en œuvre :

- l'auto-observation, utilisée à des fins de prise de conscience d'activité ou d'attitude ;
- l'observation directe ;
- l'observation systématique de comportements provoqués avec outils élaborés (grilles).

Le Service Information a mis en œuvre deux de ces techniques : l'observation directe, conduite au fil des années, et de façon plus poussée durant la phase exploratoire, et l'observation systématique, par le biais de micro expériences. Une de ces expérience concerne l'utilisation du fonds documentaire électronique : ayant relevé un certain nombre de remarques négatives concernant l'accès à ce fonds - le fonds est accessible sur le serveur commun - et sur le système de classement utilisé, la chargée d'information a décidé d'en supprimer l'accès. Aussitôt après, les usagers, qui malgré tout appréciaient son contenu et l'exploitaient de façon sporadique, se sont manifestés. Dans ce cas, si l'on s'était contenté d'observer ce qui était visible extérieurement, on aurait pu penser que ce fonds n'avait plus aucun intérêt à rester en libre accès, tout au moins en l'état. Le fait que ce fonds soit utilisé par une minorité prouve que son existence n'est pas remise en question ; il s'agit plutôt d'en revoir les modalités d'accès et d'améliorer son système de classement.

Si l'on souhaite mener une observation plus poussée, il est classique de suivre quatre séquences :

- la reconnaissance du terrain : après la détermination de l'objet d'étude, il s'agit de se rendre une première fois sur le terrain de la future observation en vue de procéder à un repérage de la situation ;
- la construction de l'outil d'observation : suite au travail de repérage, une grille est établie sur laquelle observateur va noter ce qu'il voit, entend et assimile ;
- le recueil d'observation sur le terrain : le plan de recueil des observations comprendra les indications relatives aux lieux d'observation, la nature de l'observation, les horaires choisies, etc. ;
- l'analyse des résultats : les grilles remplies vont donner lieu à un dépouillement, c'est-à-dire à une analyse des données recueillies, point par point.

La méthode de l'observation peut être un excellent moyen de défrichage, fournissant les éléments nécessaires à la construction d'un guide d'entretien ou d'un questionnaire.

2.2.3.2 L'entretien semi-directif

La méthode des entretiens semi-directifs individuels en face à face est souvent la plus intéressante. L'entretien permet d'orienter la discussion avec l'interviewé sur les thématiques de l'enquête tout en lui laissant une grande liberté d'expression : les éléments recueillis sont donc de nature qualitative. Cette technique peut être également utilisée lors de la phase exploratoire, tout comme l'observation.

L'entretien « *implique d'établir un « contrat de communication » (savoirs partagés des interlocuteurs, sur les enjeux et les objectifs du dialogue).* » (35, SUTTER) Le choix de la méthode varie selon le niveau d'approfondissement désiré et le contrat de communication : l'entretien semi-directif est le plus utilisé dans le domaine qui nous intéresse, mais l'entretien non directif peut se révéler pertinent durant la phase exploratoire.

Traditionnellement, la conduite d'entretiens semi-directifs se fait selon trois axes :

- la préparation du guide d'entretien et l'identification des personnes à interroger : selon l'ampleur du public potentiel, il faut prévoir de réaliser entre quinze et cinquante entretiens. Dans ce cas, il n'est pas utile de veiller à la représentation statistique ; en revanche, il faut que l'échantillon soit représentatif. La conception du guide d'entretien est indispensable. Ce document de travail a la même fonction que le guide d'observation : il fait office de « check list » ;

- le déroulement des entretiens : les entretiens durent en moyenne entre quarante minutes et une heure. Il est bon de rappeler les objectifs de l'enquête et les thématiques qui seront développées avant de commencer. Il est également utile de préciser la « déontologie » de l'enquête et les conditions de restitution des résultats. Il est déconseillé d'enregistrer les entretiens, pour éviter que la personne interviewée ne s'auto-censure : on prendra plutôt des notes. Toute la difficulté de l'entretien est d'amener l'interviewé à « se raconter », et ce à partir d'exemples concrets de son quotidien : il faut donc poser un maximum de questions ouvertes et adopter une attitude empathique ; on pratiquera l'écoute active et notamment la reformulation ;

- l'analyse des résultats : la méthode la plus efficace est d'établir un tableau de synthèse qui regroupera le contenu des différents entretiens selon les thématiques abordées ; on peut également effectuer une analyse lexicale qui s'appuie essentiellement sur des statistiques d'occurrence de vocabulaire et sur l'étude du choix des termes.

Combinée avec le questionnaire, qui permet de relever des éléments quantitatifs, la méthode de l'entretien se révèle très efficace.

2.2.3.3 Les ateliers de discussion

Les ateliers de discussion, ou tables rondes, sont difficiles à mener. Ce type d'entretien permet de créer une dynamique intéressante avec la confrontation de plusieurs voix. Autant ce procédé permet dans certains cas de délier les langues, autant il peut fausser le jeu, car la présence de personnes tierces peut perturber certains sujets. C'est le cas par exemple lorsque plusieurs personnes de niveaux hiérarchiques différents sont invitées à échanger ensemble : le risque est que certains d'entre eux n'osent pas parler ouvertement en présence de leur responsable hiérarchique. On peut limiter ces effets en rencontrant à part les chefs de service ou encadrants.

Sur un plan pratique il est préférable d'être deux intervenants afin d'éviter les blancs de conversation ; l'un pour animer la réunion et l'autre pour prendre des notes.

Cette méthode est appréciée car elle est économique et peut se révéler très efficace en complément des entretiens individuels. Elle exige néanmoins beaucoup de temps de préparation, tout comme les autres techniques d'investigation, et est délicate à mener. Notons par ailleurs qu'il ne faut pas être timide pour mener ce type d'entretien, au risque de perdre le contrôle et de se laisser dépasser par les événements, si la discussion s'anime et dérive de son objet initial.

2.2.3.4 Le questionnaire

L'enquête par questionnaire est une des méthodes de collecte de données les plus répandues. Elle permet de recueillir des données quantitatives à propos de faits, d'opinions, de représentations, mais aussi des données qualitatives à travers des questions ouvertes. L'élaboration d'un questionnaire est une tâche extrêmement délicate qui requiert un savoir scientifique. Il est recommandé de suivre quatre étapes : la préparation de l'enquête, l'élaboration du questionnaire, l'administration du questionnaire, le traitement et l'analyse du questionnaire.

La préparation de l'enquête : elle consiste à cerner de la manière la plus précise qui soit le problème à étudier. Cette étape coïncide avec la phase d'exploration. Nous avons vu que les entretiens individuels permettaient de trouver les bonnes réponses possibles - ou modalités de réponse - aux questions fermées du questionnaire, par exemple des noms de sources ou de moteurs de recherche, ou encore des usages de l'information : « *L'on pourra alors mesurer l'impact de telle ou telle source auprès d'un échantillon significatif d'usagers.* » (54,

RANJARD) Avant le lancement d'un questionnaire, rappelons qu'il convient de s'assurer que les conditions sont favorables : nous avons expliqué précédemment l'intérêt de préparer le cadre d'intervention avec l'appui de la direction en affichant des objectifs clairs et en communiquant sur la démarche : on évitera ainsi de mettre en jeu la crédibilité de l'enquête - n'oublions pas que les gens sont souvent submergés de questionnaires en tout genre et qu'il n'ont pas forcément le temps et la motivation d'y répondre - et de diffuser le questionnaire dans un climat qui ne s'y prête pas.

L'élaboration du questionnaire : le questionnaire est basé sur la problématique et les questions de recherche que l'on aura identifié lors la phase exploratoire. « […] *Le questionnaire constitue le support qui matérialise la relation de communication entre celui qui recueille l'information (l'enquêteur) et celui qui en dispose (l'enquêté). Pour cela, le questionnaire doit être conçu de manière scientifique, dans sa structure comme dans sa forme ; ces deux composantes étant interdépendantes.* » (54, RANJARD) Les questions doivent être le plus possible fermées, pour éviter de complexifier l'administration, le traitement et l'analyse des résultats.[10] On peut cependant inviter les répondants à s'exprimer plus librement par le biais d'une question ouverte qui clôturera le questionnaire. En outre, les questions doivent être concises et précises, afin de ne pas générer de mauvaises interprétations et faire perdre le fil aux répondants : les longueurs, les termes trop techniques, les questions détournées ou qui prêtent à confusion sont donc à éviter. On prendra en considération les spécificités socioprofessionnelles, linguistiques et autres des répondants. De cela dépendra la pertinence des informations collectées. Le contenu du questionnaire doit s'organiser autour des trois axes que nous avons précédemment détaillés[11] : le profil d'activité des utilisateurs potentiels, la typologie fonctionnelle de l'information utile et les pratiques documentaires. Les questions doivent également suivre un ordre logique, de même qu'elles doivent éviter aux répondants de faire des allers-retours. Enfin, il convient de faire tester le questionnaire auprès d'un échantillon représentatif afin d'évaluer sa capacité à répondre aux objectifs et identifier les éventuelles maladresses dans le contenu et dans la forme.

L'administration du questionnaire : il y a de nombreuses possibilités d'administrer un questionnaire. Certains privilégient l'entrevue en face à face, d'autres le téléphone, d'autres encore le courrier postal. Dans les entreprises, où la messagerie électronique est un des moyens de communication les plus utilisés, l'e-mail semble être une bonne solution : la rapidité et le coût peu élevé de ce procédé constituent des avantages incontestés. Il peut se

---

[10] Pour ce qui est des inconvénients des questions fermées, on note la nécessité de lister l'ensemble des réponses possibles, au risque de perdre de l'information.

[11] Rappelons que ces axes ne sont donnés qu'à titre indicatifs et peuvent variés selon les cas.

révéler opportun de diffuser les questionnaires sur format papier, en plus de l'e-mail, si certains répondants ne se sentent pas à l'aise avec le format électronique, mais les avantages du questionnaire par e-mail sont alors annulés, car ce dernier procédé est fortement coûteux en temps et en argent.

Le traitement et l'analyse du questionnaire : l'exploitation des résultats peut se faire soit manuellement, soit au moyen d'outils logiciels appropriés. Aujourd'hui, grâce aux logiciels open source, il n'est pas plus couteux de procéder de cette deuxième façon. Ces logiciels permettent d'obtenir des tris à plat (exemple : 29 % des répondants sont des consultants senior) et surtout des tris croisés (exemple : les managers du pôle Perf & Co souhaitent prioritairement une veille sur des thèmes, des clients ou des secteurs intéressant le cabinet).

L'enquête par questionnaire se justifie lorsque l'échantillon de personnes à interroger est important et que le temps est compté. Cependant, il ne faut pas se méprendre sur son coût d'investissement : ce procédé requiert, nous l'avons vu, un savoir scientifique, et est très délicat à mettre en œuvre.

2.2.4 Concevoir l'instrument de collecte

2.2.4.1 Détermination de l'échantillonnage

Il y a deux façons de procéder pour déterminer l'échantillonnage. Soit on choisit une partie de la population concernée, pour des raisons de faisabilité, soit on interroge l'ensemble de la « population mère », si celle-ci n'est pas trop nombreuse. L'enquête du Service Information visant l'ensemble de la population des consultants, ceux-ci étant environ 120, il a été décidé de diffuser le questionnaire sans restriction. A titre exploratoire, le questionnaire a également été transmis aux autres fonctions supports.

Dans le cas où l'on décide de prélever un échantillonnage, il convient de s'assurer que celui-ci est bien représentatif de la population visée. Les unités choisies le sont au hasard ou non ; une fois encore, le choix est réalisé en fonction du temps que l'on dispose, du coût que cela va générer, et des objectifs de départ.

2.2.4.2 L'élaboration du questionnaire

La phase d'élaboration du questionnaire, diffusé par la suite à l'ensemble des consultants et des fonctions supports, a été la plus longue.

Afin de pouvoir effectuer des tris croisés en fonction du profil des usagers effectifs ou potentiels, et de se réserver la possibilité de demander des précisions ultérieures à certains répondants, il a été décidé de diffuser un questionnaire non anonyme, malgré le risque que

cela comporte. En effet, certains répondants peuvent craindre d'être jugés sur leurs réponses et être tentés de s'autocensurer, ou de façon plus radicale, de ne pas répondre. Deux solutions sont possibles : l'enquêteur peut préciser dans le courrier d'accompagnement et / ou en tête du questionnaire que les réponses sont confidentielles et que l'identité des répondants ne sera en aucun cas divulguée; si le questionnaire est construit à partir d'un outil logiciel spécialisé, il faut laisser la possibilité aux répondants de ne pas répondre grâce au réglage des options.

Composé à 99 % de questions fermées afin d'en faciliter le traitement, le questionnaire a été structuré en trois grandes parties : l'une ayant pour objectif de retracer le profil des répondants, appelée « Profil », sachant que les principales caractéristiques ont déjà été identifiées en amont, la seconde interrogeant les répondants sur leurs activité d'information en dehors du Service Information ou en lien avec lui, appelée « Activité d'information », et la troisième ayant pour objectif de mesurer leur degré de satisfaction actuel, appelée « Satisfaction des besoins »[12]. Notons qu'un espace nommé « Tribune libre » a été laissé en guise de clôture pour permettre aux répondants de s'exprimer plus librement.

Les questions ont été élaborées à partir du modèle « constat / hypothèse / question ». Ce triptyque permet de ne poser que les questions dont les réponses sont susceptibles d'apporter des éléments nouveaux :

[12] Cf. ANNEXE 3

Tableau 8. TRIPTYQUE CONSTAT / HYPOTHESE / QUESTION

Exemple de constat :
La majorité des consultants qui viennent solliciter le Service Information ont déjà effectué leurs propres recherches auparavant.
Une hypothèse (parmi d'autres) :
Les informations qu'ils obtiennent ne couvrent pas suffisamment leurs besoins.
Les questions à poser :
Lorsque tu effectues tes recherches tout seul, les informations obtenues comblent-elles tes besoins ? - *Oui, toujours* - *Oui, mais pas toujours* - *Non, presque jamais* - *Non, jamais* Si ce n'est pas le cas, quelles en sont selon toi les raisons ? - *Je ne sais pas si l'information existe* - *Je ne sais pas où trouver l'information* - *Je ne sais pas si l'information est fiable* - *Il y a trop d'informations éparpillées* - *…*

Notons que le choix a été fait de tutoyer les répondants, puisque le contexte s'y prêtait : en effet, le tutoiement est largement répandu au sein du cabinet. Néanmoins, dans le doute, le vouvoiement doit être privilégié : mieux vaut paraître trop impersonnel que trop familier, cela pourrait réveiller quelques susceptibilités.

Enfin, la phase de test a permis de mettre en évidence quelques maladresses de forme : en effet, la première version du questionnaire a été jugée trop longue par les testeurs ; en outre, le choix des unités pour désigner les degrés n'a pas toujours été bien compris : par exemple, plusieurs questions exigeaient de classer les divers choix proposés par ordre de priorité 1, 2, 3 et 4 sans préciser si la priorité la plus importante était la priorité 1 ou la priorité 4.

2.3 Conduite de l'enquête par questionnaire et traitement des résultats

La conduite de l'enquête à proprement parler est bien évidemment l'étape la plus délicate. L'enquêteur a veillé à préparer son cadre d'intervention, a conduit une enquête exploratoire, par le biais de l'observation et éventuellement d'entretiens, et choisi la méthodologie la plus appropriée à la situation. A présent, il convient d'endosser le rôle d'administrateur en diffusant, en collectant, en traitant et en analysant. Ces quatre phases doivent mener à l'élaboration d'une stratégie et de plusieurs scénarios de mise en œuvre. Voyons comment s'y prendre au travers de l'exemple du Service Information.

2.3.1 La diffusion du questionnaire

Rappelons qu'au moment de la diffusion du questionnaire, il convient de s'assurer que le contexte est favorable. Le temps de préparation est long ; le climat général ou social a pu évoluer pendant ce temps et peut ne plus se prêter, au moins provisoirement, au lancement d'une telle opération. Dans ce cas, il est conseillé d'attendre que le moment soit plus opportun.

2.3.1.1 Choix du canal et de l'outil de diffusion

Le choix du canal et de l'outil de diffusion ne doit pas se faire à la légère. Si un questionnaire est diffusé en version papier alors que la culture du numérique est très ancrée au sein de l'entreprise, le nombre de répondants risque d'être faible. Le choix arbitraire du format papier ou du format électronique risque en effet d'exclure une partie de la population. Dans les deux cas, le taux de réponse s'en ressentira et les résultats seront moins pertinents.

L'e-mail étant le moyen de communication le plus largement utilisé par les membres du cabinet, il a été décidé d'utiliser ce canal pour diffuser le questionnaire. De plus, pour ne pas risquer d'exclure une partie de la population, le questionnaire a également été édité en double sur papier et déposé dans les bannettes de chacune des personnes.

Le choix de l'outil pour éditer et diffuser le questionnaire, ainsi que pour traiter les résultats, s'est positionné sur le logiciel *Survey Monkey*, celui-ci étant couramment utilisé par les Ressources Humaines et le Service Marketing. Ce logiciel permet de publier en ligne un questionnaire et traite automatiquement les réponses ; il offre en outre la possibilité de générer des filtres et de faire des tris croisés. Il existe d'autres outils pour publier des questionnaires en ligne tel que *e-Questionnaire* ou encore *Sphinx*. Il peut se révéler utile de solliciter le service informatique pour être certain de faire le choix le mieux adapté à ses

besoins : celui-ci dépendra des performances recherchées, de la disponibilité du logiciel et du niveau de convivialité qu'il représente par rapport aux autres.

2.3.1.2 Le courrier d'accompagnement

Le courrier d'accompagnement joue un rôle très important. Il convient donc de le soigner tout particulièrement. C'est de la formulation de ce courrier que vont dépendre, pour une partie, le taux de réponse et le degré de collaboration des répondants[13]. Ainsi, le courrier d'accompagnement doit contenir :

- le rappel des objectifs de l'enquête et du contexte dans lequel elle s'inscrit ;
- le ou les destinataire(s) du questionnaire, une fois celui-ci rempli ;
- l'engagement d'anonymat, s'il y a lieu, et de confidentialité des réponses;
- la durée de remplissage ;
- les instructions éventuelles concernant les réponses aux questions ;
- le délai de renvoi ;
- les conditions de restitution des résultats.

2.3.1.3 Les relances

Tout comme le courrier d'accompagnement, la rédaction des courriers de relance doit être soignée. Si le questionnaire n'est pas anonyme, il est possible de relancer les destinataires individuellement et en face à face. « *Deux ou trois relances par courrier électronique ou par télécopie permettent de gagner facilement 10 % et de crédibiliser les résultats d'une enquête.* » (54, RANJARD) Les relances doivent être effectuées ni trop tôt, ni trop tard, sinon elles n'ont pas d'intérêt : la difficulté est de trouver un juste milieu, aussi bien dans le temps que dans le ton employé. En effet, il convient de donner des arguments qui appuient la démarche sans pour autant se faire trop insistant, au risque d'agacer les destinataires qui n'auraient pas eu le temps de répondre ; d'où l'intérêt de faire des relances individuelles, lorsque c'est possible, pour éviter de relancer une personne qui a déjà répondu.

2.3.2 Le traitement et l'analyse des données collectées

La phase de traitement et d'analyse des résultats est aujourd'hui facilitée par les NTIC. Les outils de traitement automatiques sont en effet très précieux. En plus de la rapidité des

différentes étapes du processus de traitement, ils permettent d'effectuer des analyses plus sophistiquées et plus précises.

2.3.2.1 La codification du questionnaire

« *La codification signifie la transformation des informations recueillies sous une forme compatible avec le traitement qu'on veut leur faire subir.* » (25, IBNLKHAYAT) En d'autres termes, il s'agit de détailler toutes les possibilités ou variables de réponse pour chaque question afin de les rendre lisibles sous forme de pourcentages et de graphiques. Cette étape est réputée pour être technique. Cependant, la quasi-totalité des logiciels de traitement effectue cette tâche de manière automatique. Voici un exemple de question « précodée » :

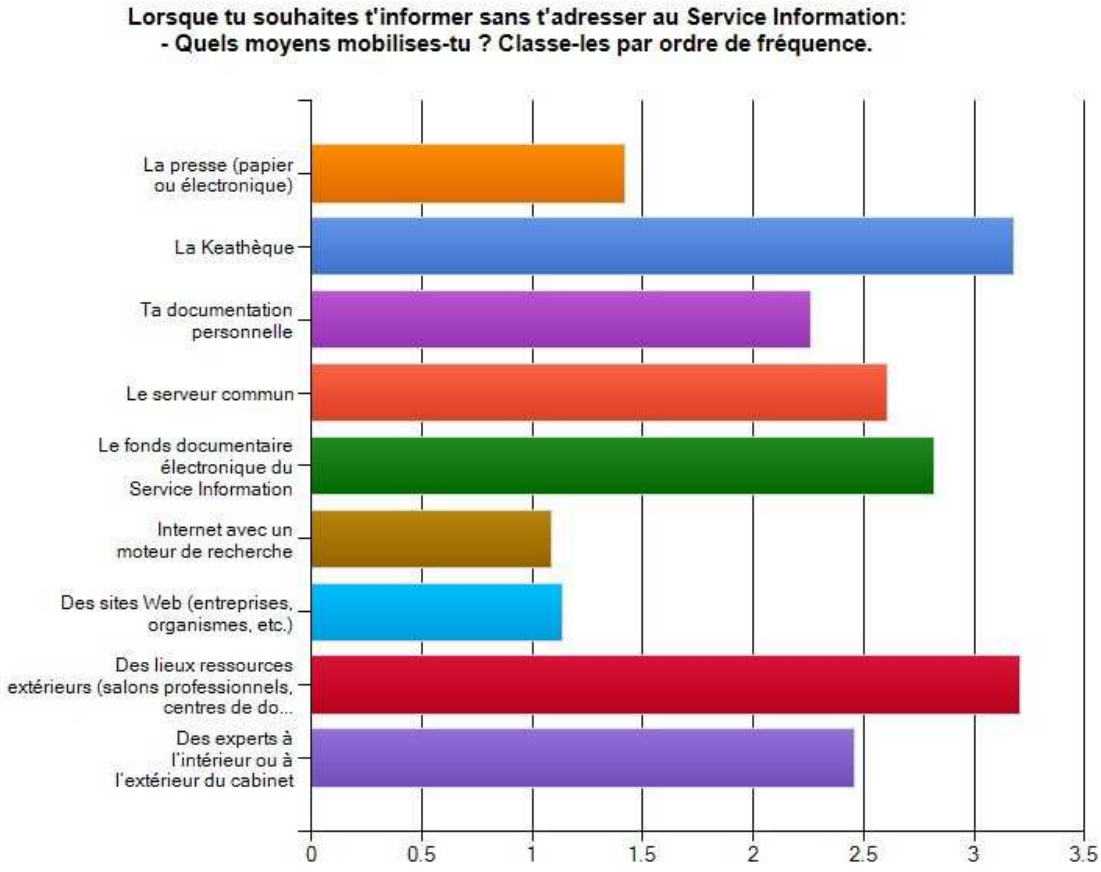
Figure 3. EXEMPLE D'UNE QUESTION PRECODE

*2. Lorsque tu souhaites t'informer sans t'adresser au Service Information:
- Quels moyens mobilises-tu ? Classe-les par ordre de fréquence.

	Plutôt fréquemment	Plutôt occasionnellement
La presse (papier ou électronique)		
La Keathèque		
Ta documentation personnelle		
Le serveur commun		
Le fonds documentaire électronique du Service Information		
Internet avec un moteur de recherche		
Des sites Web (entreprises, organismes, etc.)		
Des lieux ressources extérieurs (salons professionnels, centres de documentation, etc.)		
Des experts à l'intérieur ou à l'extérieur du cabinet		

[13] ANNEXE 2

Figure 4. TRAITEMENT D'UNE QUESTION PRECODE



2.3.2.2 Les valeurs manquantes

Les valeurs manquantes correspondent à l'absence de réponses à une ou plusieurs questions. Si le questionnaire comporte des failles, les valeurs manquantes peuvent atteindre un niveau non acceptable ; le traitement s'en trouvera ainsi faussé. Il n'existe aucune solution réellement satisfaisante pour contrecarrer ce problème, sinon prendre ses précautions au moment de l'élaboration des questions et les faire tester avant de lancer le questionnaire.

2.3.2.3 L'analyse des données collectées

L'étape qui suit la codification et le traitement est celle de l'analyse des données. Elle suppose, de la part de la personne en charge de cette tâche, intuition, esprit critique, rigueur et créativité. En général, les statisticiens distinguent trois types d'analyse :

- l'analyse univariée : elle consiste à faire des tris à plat. Cette méthode permet d'analyser une seule variable à la fois : qui sont les répondants ? Qu'ont-ils répondu ? Dans quelles proportions ? L'utilisation d'un ou de plusieurs filtres permet par ailleurs de définir des sous-populations selon des critères arbitraires ; en

d'autres termes, il s'agit d'extraire une partie des résultats de l'enquête correspondant à un segment de population particulier et rééditer les tris à plat : par exemple : quelle portion de consultants juniors et quelle portion de consultants seniors utilise Internet pour effectuer des recherches ? Cette question permet d'établir ou non une corrélation entre l'âge et l'utilisation des NTIC dans le cadre de recherches documentaires ;

- l'analyse bivariée : elle consiste à faire des tris croisés à partir de deux variables. Par exemple : les consultants junior qui utilisent en priorité Internet pour effectuer des recherches consultent-ils fréquemment ou rarement le Service Information ? Cette question permet de savoir si les jeunes consultants qui maîtrisent les NTIC délaissent pour autant les services proposés par le Service Information ;

- L'analyse multivariée : elle consiste à faire des tris croisés à partir de trois variables ou plus. Par exemple : les consultants senior qui utilisent rarement Internet pour effectuer des recherches et qui sollicitent rarement le Service Information ont-ils connaissance du segment « Conseil et formation » de l'offre de services ? Cette question permet de vérifier ou de contrecarrer l'hypothèse suivante : les consultants plus âgés, qui ont une maîtrise plus incertaine des NTIC, solliciteraient davantage le Service Information afin de bénéficier de conseils et de formations s'ils connaissaient l'existence de ce service ;

Les logiciels statistiques permettent la confection de tableaux, de graphiques, d'histogrammes, de camemberts, et de toutes sortes de représentation imagée pour visualiser les résultats de tels croisements, aussi complexes soient-ils. Au terme de cette étape, une interprétation doit être effectuée, de manière à répondre aux questions posées ; l'objet de l'étude doit rester présent dans l'esprit de l'enquêteur.

2.3.3 L'interprétation des données traitées : quelques pistes de réflexion

Lors de la phase exploratoire du projet, le temps initialement imparti à la définition des objectifs et à la préparation du cadre d'intervention a été largement dépassé. Ce retard sur le planning a eu des répercussions sur la conduite de l'enquête à proprement parler, puisqu'il n'a pas été possible, compte-tenu du temps restant, d'effectuer une analyse très fine des résultats. Le traitement des résultats ainsi que l'extraction des principales tendances sont venus clôturer le stage : il s'agit ici d'en présenter la synthèse et de proposer trois scénarios potentiels d'évolution.

2.3.3.1 L'émergence des principales tendances

Tout d'abord, rappelons à titre indicatif que sur 102 consultants et 12 fonctions supports sollicités, 58 consultants et 3 fonctions supports ont répondu, ce qui donne un taux de réponse de respectivement 57 % et 25 %. L'analyse statistique de la population des répondants met en évidence un taux de réponse supérieur à 50 % pour l'ensemble des grades de consultant, excepté les managers (leur taux de réponse est de 23 %), et des unités d'appartenance. Les résultats ont été recueillis sur une période de deux semaines ; un e-mail de relance a été envoyé aux personnes qui n'avaient pas répondu au bout de la première semaine, sans compter les relances individuelles qui ont été effectuées en face à face. Trois entretiens semi-directifs ont eu lieu pendant la période de traitement et d'analyse des résultats, sur cinq prévus, afin de bénéficier d'un éclairage supplémentaire sur certaines tendances observées.

Tableau 9. TABLEAU RECAPITULATIF DES CONDITIONS DE REALISATION DE L'ENQUETE DE BESOIN

Entretiens exploratoires		
Nombre d'experts interrogés		5
Questionnaire		
Période		2 semaines
Format		Electronique et papier
Nombre de personnes ayant testé le questionnaire		2
Nombre de questionnaires envoyés		114
Nombre total de répondants		61
Nombre de répondants par grades	• Senior Partners	9
	• Directeurs	15
	• Managers	3
	• Consultants Senior	13
	• Consultants	18
	• Autres	3
Nombre de relances		2
Entretiens complémentaires		
Nombre de personnes interrogées		3

Les principales tendances observées, qui concernent l'activité d'information des répondants en dehors du cadre et dans le cadre des prestations fournies par le Service Information, sont les suivantes :

- le suivi de l'actualité semble susciter un intérêt faible de la part des répondants : en effet, 35 % des répondants positionnent cette activité en 2ème priorité et 35 % la positionnent en 3ème priorité sur une échelle décroissante allant de 1 à 4[14]. On peut supposer que cette activité entre dans un cadre plus privé, hors contexte professionnel ;

- dans le cadre de leur activité professionnelle, les répondants semblent être fortement demandeurs en informations de fond (études, analyses, rapports, etc.) : 80 % des répondants placent la fourniture d'informations de fond en 1ère et 2ème priorité ;

- la bibliothèque, qui est régulièrement enrichie par le Service Information est très rarement consultée, de même que le fonds documentaire électronique : 80 % des répondants fréquentent rarement ou ne fréquentent jamais la bibliothèque, et 63 % consultent rarement ou ne consultent jamais le fonds documentaire électronique. Les raisons invoquées sont principalement l'accès peu pratique et la méconnaissance des ressources disponibles ;

- une forte majorité de répondants semble apprécier que le Service Information leur fournisse des synthèses, lorsque les informations trouvées sont consistantes : 52 % des répondants positionnent le besoin d'informations synthétisées en 1ère priorité, 38% le placent en 2ème priorité;

- les répondants expriment un grand intérêt pour l'activité de veille stratégique et concurrentielle du Service Information : 75 % d'entre eux la positionnent en 1ère priorité dans leurs besoins ;

- dans un souci d'autonomie dans leur activité de recherche d'information et pour mieux connaître l'offre du Service Information, la majorité des consultants interrogés expriment un besoin en conseil et formation de la part du Service Information : 55 % des répondants positionnent les conseils pour l'identification des sources d'information comme priorité n°1 dans leurs besoins, 60 % d'entre eux positionnent également l'initiation à la méthodologie de recherche sur Internet et sur les bases de données comme 1ère priorité.

Ces tendances relevées à partir des résultats de l'enquête ont cependant des limites :

Tableau 10. TABLEAU PRESENTANT LES LIMITES DES TENDANCES RELEVEES A PARTIR DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Tendances	Limites
Les répondants expriment un besoin faible en actualité.	Dans les faits, beaucoup de consultants apprécient que la chargée d'information relaie l'information fraiche en rapport avec l'objet sur lequel ils travaillent.
Les répondants expriment un besoin important en informations de fond.	Les faits tendent à montrer l'existence d'un double discours : en effet, beaucoup de consultants estiment que c'est à eux d'effectuer l'analyse à partir d'informations brutes.
La Keathèque et le fonds documentaire électronique suscitent peu d'intérêt de la part des répondants.	Certains consultants continuent néanmoins de l'utiliser. De plus, la suppression de l'accès au fonds documentaire électronique a suscité des réactions négatives.
Les répondants expriment un besoin de synthèse qui varie selon la nature des prestations.	Il est difficile de se faire une idée sur les circonstances qui se prêtent davantage à la fourniture de synthèses et sur celles qui ne s'y prêtent pas.
Les répondants expriment un fort intérêt pour le segment « Veille stratégique et concurrentielle ».	Cette tendance mérite d'être éclairée, éventuellement au moyen d'une autre enquête plus approfondie.
Les répondants expriment un besoin important en conseil et formation.	Il semblerait qu'il y ait une segmentation à faire entre les jeunes consultants et les consultants plus expérimentés. En effet, ces derniers semblent être moins demandeurs en conseil et en formation.

[14] La priorité 1 indique un intérêt important, la priorité 4 indique un intérêt nul.

Cet exercice a conduit le Service Information à se poser un certain nombre de questions :

- faut-il arrêter de suivre l'actualité pour les consultants ?

- faut-il fournir davantage d'informations de fond et de synthèses ? Si oui, à qui, quand, et dans quelle mesure ?

- faut-il communiquer davantage sur l'existence et le potentiel de la bibliothèque ? Si oui, par quels moyens ?

- faut-il fermer l'accès au fonds documentaire électronique, entreprendre sa refonte ou communiquer davantage sur son existence et son potentiel ?

- faut-il développer la gamme « Veille stratégique et concurrentielle » ? Si oui, dans quelle mesure le Service Information peut-il intervenir ? Ne faut-il pas plutôt déléguer cette prestation fortement consommatrice de ressources à un tiers ?

- faut-il communiquer de manière globale sur les prestations du Service Information ? Quelle stratégie adopter ? Quels moyens utiliser ?

2.3.3.2 Proposition de scénarios d'évolution

Rappelons les objectifs fixés au début de la mission : il s'agissait de proposer une offre de services plus complète et plus efficace. Trois scénarios ont été élaborés à partir des données collectées sur le terrain et par le biais de l'enquête de besoin. Ce sont des scénarios dits « en escalier » qui proposent chacun une solution plus complète. Le deuxième scénario vient compléter le premier, et le troisième scénario vient compléter le premier et le deuxième. Le premier axe de travail a été d'identifier les prestations « désertées » par les usagers et de déterminer si elles répondaient à un vrai besoin. Le deuxième axe de travail a été de relever les besoins non comblés par les prestations existantes et de déterminer dans quelle mesure le Service Information pouvait intervenir.

1) **Réorganisation du fonctionnement du service :** le premier scénario propose une « version allégée » de la fonction info-documentaire sur la base d'une réorganisation des activités :

   - l'accès au fonds documentaire serait restreint à la seule chargée d'information, qui continuerait à le mettre à jour, et qui disposerait ainsi d'un fonds personnel dans lequel elle pourrait puiser à sa guise ;

- le fonds de la bibliothèque serait conservé en l'état. Lorsqu'un nouvel ouvrage serait acquis, le Service Information diffuserait une note par courrier électronique à l'ensemble des membres du cabinet ;

- la gestion des abonnements de presse et la distribution des titres seraient déléguées à l'accueil. Chaque consultant disposerait d'un exemplaire à son nom dans sa bannette ;

- le Service Information se concentrerait davantage sur la recherche d'informations de fond et sur la constitution de synthèses, en veillant néanmoins à faire préciser ce besoin de façon ponctuelle aux demandeurs ;

- le Service Information continuerait à suivre l'actualité dans les domaines qui intéressent le cabinet, mais seulement à titre personnel ou dans le cadre d'une demande de recherche. Les alertes seraient supprimées ;

- un dispositif de veille pourrait être mis en place sous formes d'alertes bi-hebdomadaires envoyées à titre individuel (seuls les consultants chef de projet pourraient en faire la demande). Ces alertes porteraient exclusivement sur la parution d'études, d'articles de fond, etc.

- le Service Information continuerait à prodiguer des conseils en matière de recherche d'information, et ce de façon plus poussée et plus systématique.

2) **Recentrage de la fonction info-documentaire sur les activités de veille et de formation :** le deuxième scénario se base sur le scénario n°1 tout en proposant un plan d'action plus complet axé sur les segments « Veille stratégique et concurrentiel » et « Conseil et formation » :

- le Service Information développerait un dispositif de veille complet, sur la base des résultats d'un audit portant sur les sujets qui intéressent les consultants sur projet, sur la périodicité (hebdomadaire, bi-hebdomadaire ou mensuelle), sur le contenu (articles de fond, études, nouvelles sources, etc.) et les modalités d'accès à l'information (articles synthétiques, liens pointant vers l'information, etc.) désirés. A cette fin, des outils de veille seraient mis à disposition du Service Information.

- afin de réaffirmer le rôle de médiateur tenu par le Service Information, des programmes de formation à la recherche documentaire (méthodologie de recherche, sources, outils, etc.) seraient proposés à l'ensemble des usagers et non usagers qui le souhaiteraient sous forme d'ateliers durant 30 minutes maximum et ayant lieu une fois par mois.

3) **Création et mise en place d'un dispositif de communication en vue de faire connaître et de valoriser l'activité du service :** le troisième scénario envisage d'enrichir le premier et le deuxième scénario en proposant d'élaborer et de mettre en place une stratégie de communication et de nouvelles modalités d'accès à l'information :

- afin de communiquer sur la nouvelle offre de services, améliorer la notoriété du Service Information et augmenter sa clientèle, il pourrait être envisagé de créer un logo ou un signe visuel de reconnaissance dérivé du logo officiel du cabinet : la place du Service Information pourrait s'en trouver renforcée. La déclinaison d'une gamme visuelle pourrait également se révéler efficace : chaque gamme de service serait par exemple représentée avec une couleur différente. Des dépliants mis à disposition des usagers et non usagers pourraient servir à présenter le Service Information, son fonctionnement et les prestations qu'il propose. Enfin, l'écran de télévision réservé au Service Marketing et au Service Information, pourrait être mobilisé ponctuellement à des fins de communication en diffusant des messages sur les nouvelles acquisitions de la bibliothèque, les événements organisés par le Service Information (comme les ateliers de formation), etc.

- l'utilisation du web 2.0. pourrait être également envisagé : il contribuerait non seulement à améliorer les modalités d'accès à l'information, mais aussi à développer les relations usagers / professionnel de l'information, le service d'information endossant un rôle d'expert ou de pédagogue en ligne. La création d'une plate-forme de blog permettrait de diffuser les produits de veille, communiquer sur les prestations et sur l'activité du Service Information, etc.

Notons que les deuxième et troisième scénarios généraient, s'ils étaient appliqués, des changements considérables au niveau de l'activité du service. Ils nécessitent sans aucun doute un budget plus conséquent et une équipe plus étoffée. Le choix doit donc se faire en calculant le rapport coût d'investissement / bénéfices attendus.

Conclusion

La redéfinition de l'offre d'un service d'information est une opération complexe. La personne en charge d'un tel projet gagnera à composer avec les contraintes (temps, budget, ressources humaines, outils informatiques à disposition, etc.) et les opportunités liées à l'environnement institutionnel et professionnel du service d'information. Elle devra également tenir compte, et cela est fondamental, des besoins qu'elle aura recensés lors de l'enquête. Le cas du Service Information du cabinet Kea & Partners est en ce sens particulièrement révélateur : la taille relativement réduite de l'entreprise (environ cent personnes), son organisation horizontale, la facilité des échanges, basés sur une culture forte d'ouverture et de partage, sont autant d'éléments qui ont permis de mener à bien cette mission. Le ton choisi (tutoiement, discours informel, etc.) a largement favorisé la réception du message véhiculé par le Service Information, et donc le niveau de participation à l'enquête (53 %). Par ailleurs, il a fallu veiller à respecter les contraintes liées au cadre d'intervention préalablement fixé : par exemple, il ne fallait pas que la nouvelle offre de services suppose l'octroi d'un budget plus conséquent et remette en cause la totalité du fonctionnement du service. Cependant, les contraintes imposées par les instances décisionnaires de l'organisation ne peuvent pas toujours être respectées : dans ce cas, il n'a pas été possible de remplir la totalité des objectifs du projet dans le temps imparti (deux mois). En effet, la mission s'est achevée avec la présentation des grandes tendances identifiées à partir des résultats de l'enquête.

Le recueil des besoins est un processus long et délicat à mettre en œuvre, qui nécessite un savoir-faire scientifique et une prise de recul : c'est en partie pour ces deux raisons que le Service Information a décidé de faire appel à une personne extérieure, dévolue à cette seule mission. En outre, la notion de « besoin » est particulièrement complexe. Pour en appréhender les multiples facettes, procéder de manière méthodique et rigoureuse s'avère payant. L'adaptation des concepts du marketing stratégique à la fonction info-documentaire a fourni un certain nombre de clés d'investigation et d'interprétation des besoins utiles aux organisations, et permet d'éviter les écueils, comme par exemple la confusion entre « analyse des besoins » et « mesure de la satisfaction ». L'expérience du Service Information de Kea & Partners a montré que le choix et la mise en place d'une méthodologie efficace, reprenant les concepts du marketing documentaire, est la condition sine qua non pour mener à bien une démarche de recherche d'adéquation entre « offre de services » et « besoins ».

La technique d'enquête par questionnaires a été choisie d'abord pour une question de délai à respecter. En effet, seule cette méthode permettait de recueillir et d'analyser les besoins, puis d'extraire les principales tendances en seulement deux mois. En outre, le questionnaire permet d'obtenir un nombre élevé de réponses, et limite les a priori et erreurs d'interprétation. Dans d'autres circonstances, si les moyens à disposition le permettent,

plusieurs techniques peuvent être combinées, en plus du questionnaire, comme l'observation, l'analyse des indicateurs servant à mesurer l'activité (nombre de demandes de recherche, raisons de sollicitation, etc.), les entretiens semi-directifs ou les ateliers de discussion. A chaque situation correspond une technique d'enquête différente, voire le croisement de plusieurs techniques. Dans tous les cas, la démarche de recueil et d'analyse des besoins ne réussira que si les besoins réels, exprimés ou non, sont pris en compte. Dans cette optique, il est opportun d'adopter une posture d'écoute et d'employer le ton juste, notamment dans la formulation des questions. L'implication de la responsable du service dans la construction du questionnaire a, par exemple, permis de bâtir des hypothèses de réponse et de les formuler de la manière la plus aisément compréhensible pour les personnes sollicitées. Par la suite, les premiers retours des personnes ayant répondu au questionnaire ont permis d'identifier les erreurs de formulation et de les rectifier. Toutefois, le mieux est de procéder en amont à une phase de test pour éviter tout malentendu risquant de compromettre les résultats de l'enquête. Par ailleurs, il est judicieux de s'assurer que la phase de négociation a permis de mettre à plat les contours de la mission en termes d'objectifs, de planning et de moyens alloués.

Le nombre de réponses à l'enquête de besoin (61 réponses sur 114 questionnaires envoyés) a montré que la démarche a été accueillie favorablement par les usagers. Le succès s'explique notamment par la volonté du Service Information de faire passer un message positif axé sur les bénéfices que les usagers pouvaient retirer de cet exercice. Il s'explique aussi par le fait que des relances ont été faites au moment opportun, et par le fait que l'enquête a été menée par une personne extérieure, et donc « neutre ». Les tendances relevées méritent cependant d'être confirmées dans un second temps : en effet, certaines sont encore trop floues, d'autres pointent un certain nombre de contradictions, peut-être dues au fait que les besoins exprimés ne correspondent pas toujours aux besoins réels.
Pour ce faire, on peut proposer, au terme de la mission qui vient d'être décrite, une première étape consistant à confirmer et à expliciter les tendances relevées grâce à des entretiens individuels avec un échantillon représentatif d'usagers et non usagers. Une seconde étape aura pour but de construire et de proposer plusieurs scénarios de réorganisation : le calcul du rapport coût d'investissement / bénéfices attendus permettra d'identifier la solution la plus avantageuse. Enfin, un plan de mise en œuvre pourra être proposé et mené, au terme duquel il sera opportun d'envisager une enquête de satisfaction pour voir si l'ensemble du projet a apporté des améliorations positives. Ces étapes ultérieures pourront être mises en œuvre par la chargée d'information, seule ou secondée par le responsable administratif, son supérieur hiérarchique.

Ce travail a permis de soulever un certain nombre de questions qui sont autant de pistes de réflexion possibles : est-il toujours pertinent de lancer une enquête auprès des usagers afin

d'évaluer leurs besoins ? Quelles sont les conséquences d'une telle démarche en termes d'attentes, notamment de la part des usagers et non usagers ? Comment juger de la qualité et de la suffisance des éléments de connaissance déjà recueillies, notamment grâce à l'analyse des indicateurs et l'observation des pratiques informationnelles ? Dans quelle mesure faut-il impliquer les usagers dans la démarche d'analyse de besoin et quelle marge de liberté d'expression faut-il leur laisser ? Comment être sûr que les répondants sont représentatifs de l'ensemble de la population étudiée ? Comment éviter l'interprétation erronée des réponses ? Que faire des contradictions ? Comment être certain que les besoins recueillis seront inchangés dans un an ? Sont-ce des besoins ponctuels ou valables sur le long terme ? Quel degré de souplesse intégrer dans la construction de la nouvelle offre, afin de garantir son évolutivité ? Enfin, que faire si les contraintes imposées par l'encadrement du service créent des biais qui faussent les résultats de l'enquête ? Réfléchir à toutes ces questions le plus tôt possible dans la démarche de recueil des besoins permet sans doute d'optimiser, sans pouvoir jamais la rendre infaillible, la méthodologie de questionnement et d'analyse des résultats.

Bibliographie

Cette bibliographie, élaborée selon les normes Z44-005 et NF ISO 690-2 a été arrêtée au 10 octobre 2009.

Elle est organisée selon le classement thématique suivant :

- Activité d'information dans les organisations
- Conseil en stratégie et management
- Evolutions de la profession et de la fonction info-documentaire
- Management de l'information
- Conduite de projet
- Démarche qualité et analyse de la valeur
- Marketing et stratégies documentaires
- Médiation documentaire
- Etude des besoins et méthodes d'enquête

Les références bibliographiques sont numérotées et classées par ordre alphabétique des noms d'auteurs.

Activité d'information dans les organisations

(1) BALMISSE Gilles. La recherche d'information en entreprise. Paris, Lavoisier, 2007. 277 p. ISBN : 978-2-7462-1507-8

Les entreprises sont aujourd'hui invitées à reconsidérer le rôle stratégique de la recherche d'information. Cet ouvrage dresse un panorama des différents chantiers à entreprendre et des différentes approches possibles pour y parvenir.

(2) CURIEN Nicolas, MUET Pierre-Alain. La société de l'information. Paris, La Documentation française, 2004. 312 p. ISBN : 2-11-005534-0

Analyse des changements occasionnés à plusieurs niveaux dans l'économie et la société par la révolution numérique ou « troisième révolution industrielle ».

(3) GARNIER Alain. L'information non structurée dans l'entreprise : usages et outils. Paris, Lavoisier, 2007. 245 p. ISBN : 978-2-7462-1605-1

A l'heure où Internet est omniprésent et où les moteurs de recherche représentent une des formes les plus abouties de l'optimisation de l'information non structurée, cet ouvrage traite, au travers d'exemples concrets, des pistes concrètes pour les dirigeants et les managers pour réussir cette mutation.

(4) GOLDES David, SPIRA Jonathan B. Information Overload : We have met the enemy and he is us [en ligne]. Basex, 2009 [consulté le 10 octobre 2009]. <http://bsx.stores.yahoo.net/inovwehamete.html>

Les auteurs reviennent sur la problématique d'information overload, appelée en français l'infobésité, c'est à dire l'état de surabondance d'informations, et sur les surcoûts que cela génère.

Conseil en stratégie et management

(5) MREIDEN Alain. Le conseil en management. Paris, Les Echos Editions, 2000. 180 p. ISBN : 2-84211-101-X

Présentation des diverses composantes du métier de consultant en stratégie et management.

Evolutions de la profession et de la fonction info-documentaire

(6) ACCART Jean-Philippe, RETHY Marie-Pierre. Le métier de documentaliste. Paris, Editions du Cercle de la librairie, 2008. 463 p. ISBN : 978-2-7654-0961-8

Présentation des diverses composantes du métier de documentaliste et ses évolutions au regard des changements occasionnés par la généralisation des usages d'Internet et l'autonomie nouvelle des usagers.

(7) CHAUMIER Jacques. Les techniques documentaires au fil de l'histoire : 1950-2000. Paris, éditions ADBS, 2003. 179 p. ISBN : 2-84365-064-X

L'auteur relate les principales évolutions qui ont touché la profession de documentaliste durant la seconde moitié du XXème siècle. Il rapporte notamment l'évolution des outils, des matériels, des méthodes et des processus utilisés.

(8) FAYET-SCRIBE Sylvie. Histoire de la documentation en France : culture, science et technologies de l'information, 1895-1937. Paris, CNRS Éditions, 2000. 313 p. ISBN : ISBN 2-271-05790-6

Cet ouvrage relate les évolutions de la fonction info-documentaire et insiste notamment sur la nécessité d'une restructuration pour répondre aux difficultés croissantes rencontrées par les organisations.

(9) FRISH Muriel. Evolutions de la documentation : naissance d'une discipline scolaire. Paris, L'Harmattan, 2003. 108 p. ISBN : 2-7475-4034-0

A travers l'exemple du milieu scolaire, l'auteur met en lumière les avatars de la documentation et invite à réfléchir sur la nécessité pour les professionnels de passer d'une logique de conservation à une logique de formation.

(10) MICHEL Jean. L'information et documentation : un domaine d'activité professionnelle en mutation. Les Cahiers du Numérique, 2000, vol. 1, n°3, p. 47-64. ISSN : 1469-3380

L'ouvrage apporte un point de vue original sur les bouleversements de la fonction info-documentaire occasionnés par les NTIC.

(11) PLANCHON Jacques. Rencontre de l'ADBS : systèmes d'information-documentation en réseau et performance de l'entreprise. Documentaliste - Sciences de l'information, 2001, vol. 38, n°2, p. 131. ISSN 0012-4508

Cet article résume les questions qui ont été abordées lors de la rencontre des adhérents de l'ADBS à Reims en 2001. Il montre que suite aux développements technologiques et à la reprise économique après l'éclatement de la bulle Internet, la place du système d'information documentaire dans l'entreprise est devenue un élément essentiel de sa performance.

(12) ROEDERER Benoît. L'évolution de la fonction information-documentation : résultats de l'enquête ADBS 1999. Paris, éditions ADBS, 2000. 158 p. ISBN : 2-8436-5038-0

Cet ouvrage rapporte les résultats de l'enquête commanditée en 1999 par l'ADBS. Outre l'analyse des caractéristiques sociologiques des professionnels de l'information,

l'enquête comprend un important volet consacré à l'activité professionnelle : services rendus, pratiques des nouvelles technologies, etc.

(13) SALAÜN Jean-Michel. Le défi du numérique : redonner sa place à la fonction info-documentaire. Documentaliste - Sciences de l'information, 2008, vol. 46, n°3, p. 36-39. ISSN : 0012-4508

Cet article insiste sur la nécessité d'un repositionnement stratégique des fonctions info-documentaire à l'ère du numérique et propose des solutions pour y parvenir.

(14) STILLER Henri. La fonction Information-Documentation dans les grandes entreprises : une enquête. Documentaliste - Sciences de l'information, 2001, vol. 38, n°3-4, p. 222-225. ISSN 0012-4508

Cet article présente les conclusions d'une enquête menée en 2000 auprès des grandes entreprises françaises avec pour objectif principal de répondre à la question suivante : quelle place va prendre la fonction info-documentaire dans les entreprises ? Va-t-elle tendre vers une dimension stratégique ou se positionner en tant qu'outil mis à disposition d'autres fonctions ?

Management de l'information

(15) MICHEL Jean. Le management stratégique de l'information-documentation au sein de l'entreprise : un enjeu et un défi pour un professionnalisme repensé ? [en ligne]. Janvier 2007 [Consulté le 10 octobre 2009]. <http://michel.jean.free.fr/publi/JM354.html>

Article qui permet de situer la problématique du mémoire par rapport aux réflexions récentes qui ont été menées autour du management de l'information.

(16) PANISSIER Stéphanie. Positionnement d'un centre de documentation dans le management de l'information : méthodologie et impact sur l'activité documentaire. Le cas du centre de documentation de la Direction du développement des médias des Services du Premier Ministre [en ligne]. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire", Institut National des Techniques de la Documentation - INTD, 2007 [consulté le 10 octobre 2009]. 127 p. <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000624/en/>

Ce mémoire propose une revue de littérature intéressante portant sur la nécessité des services d'information de se positionner dans le management de l'information.

(17) SUTTER Eric. Entretien : les acteurs du management de l'information. Documentaliste - Sciences de l'information, 2003, vol. 40, n°4-5, p. 288-295. ISSN 0012-4508

Cet article retranscrit un entretien ayant eu lieu avec Eric Sutter, à propos de la parution de deux documents essentiels relatifs au management de l'information. Il apporte un éclairage sur les différents acteurs qui interviennent au sein du « système » de management de l'information et sur les compétences qu'ils doivent avoir.

(18) SUTTER Eric. Le management de l'information : présentation commentée du document de normalisation X 50-185. Paris, éditions ADBS, 2005. 59 p. ISBN : 2-84365-078-X

Présentation du document normalisé de référence expliquant l'intérêt du management de l'information et apportant des pistes de réflexion sur la manière de l'intégrer dans la sphère info-documentaire.

Conduite de projet

(19) FERNANDEZ Alain. Les secrets de la conduite de projet. Paris, Editions d'Organisation, 2003. 167 p. ISBN : 2-7081-2974-0

Cet ouvrage explique la méthode classique de conduite de projet applicable à tous les domaines, au travers de douze points clé, chacun facteur de réussite.

(20) ROUX-DUFORT Christophe. Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention et de décision. Paris, Dunod, 2000. 229 p. ISBN : 2-10-004266-1

Face aux crises de toutes natures qui affectent les organisations, cet ouvrage initie le lecteur aux méthodes qui aident à gérer ce type de situation.

Démarche qualité et analyse de la valeur

(21) ADBS. Guide pratique pour l'évaluation de la qualité des activités documentaires. Paris, éditions ADBS, 1995. 20 p. ISBN : 2-901046-83-5

Cet ouvrage propose une méthodologie globale pour évaluer les forces et les faiblesses de services et de produits documentaires.

(22) CHAUMIER Jacques, SUTTER Eric. Documentalistes, ajoutez de la valeur à vos services !. Paris, éditions ADBS, 2007. 63 p. ISBN : 978-2-84365-095-6

Explication du concept de valeur ajoutée à l'ère du numérique. L'auteur propose des pistes de valorisation à travers plusieurs cas concrets.

(23) MICHEL Jean, SUTTER Eric. Valeur et compétitivité de l'information documentaire : l'analyse de la valeur en documentation. Paris, éditions ADBS, 1991. 136 p. ISBN : 2-901046-38-X

Ouvrage de sensibilisation à l'application de l'analyse de la valeur à l'information documentaire.

Marketing et stratégies documentaires

(24) DE BEUIL Marie. Refonte globale d'une offre de services : l'exemple de l'APEC [en ligne]. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire", Institut National des Techniques de la Documentation - INTD, 2005 [Consulté le 10 octobre 2009]. 86 p. <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000300.html>

Présentation des concepts du marketing documentaire à travers une étude de cas originale.

(25) IBNLKHAYAT Nozha. Marketing des systèmes et services d'information et de documentation. Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2005. 456 p. ISBN : 2-7605-1285-1

Cet ouvrage donne les clés pour parvenir à mettre sur pied une stratégie marketing à travers de nombreuses études de cas. Après une explication des concepts du marketing, l'auteur explique en détail comment les appliquer quel que soit le contexte environnant. Un chapitre relativement conséquent est par ailleurs consacré à la méthodologie d'enquête par questionnaire.

(26) MELOT Agnès. Le client au cœur des « stratégies documentaires ». Documentaliste - Sciences de l'information, 2009, vol. 45, n°1, p. 30-31. ISSN : 0012-4508

Cet article invite les professionnels à renouveler leur relation avec les usagers à travers trois dimensions : médiation, usages, perspectives.

(27) MICHEL Jean. De la nécessité d'un (re)positionnement stratégique des services info-documentaires. Documentaliste - Sciences de l'information, 2008, vol. 46, n°3, p. 44-46. ISSN : 0012-4508

Démonstration de la nécessité pour les services d'information de dépasser une posture qui ne serait que technicienne et d'adopter une vision stratégique de leur activité.

(28) MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel. Stratégie marketing des systèmes d'information : bibliothèques et centres de documentation. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2001. 221 p. ISBN : 2-7654-6794-0

Présentation de la démarche d'adaptation du marketing aux particularités des services d'information.

(29) MUET Florence. Comment définir et mettre en œuvre une stratégie d'offre. Documentaliste - Sciences de l'information, 2008, vol. 46, n°3, p. 52-53. ISSN : 0012-4508

L'auteur propose un certain nombre de pistes à suivre pour définir et mettre en œuvre une nouvelle stratégie d'offre.

(30) MUET Florence. Quel marketing pour la fonction info-documentaire ?. Documentaliste - Sciences de l'information, 2008, vol. 46, n°3, p. 34-35. ISSN : 0012-4508

Cet article présente les avantages d'une méthodologie globale basée sur les concepts du marketing stratégique : elle permet en effet de définir le cadre d'intervention de la fonction info-documentaire et valorise la co-production avec l'usager.

(31) RUBY Véronique. Le repositionnement de l'offre documentaire : l'information sur les secteurs économiques au service de documentation de la Caisse nationale des caisses d'épargne [en ligne]. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire", Institut National des Techniques de la Documentation - INTD, 2003 [consulté le 10 octobre 2009]. 61 p. <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=16082645>

Réflexion sur le repositionnement de la fonction info-documentaire dans le domaine de l'information économique.

(32) SALAÜN Jean-Michel. Marketing des bibliothèques et des centres de documentation. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 1992. 132 p. ISBN : 2-7654-0507-7

Manuel pratique à l'usage des professionnels de l'information qui souhaitent s'initier aux concepts du marketing stratégique et les appliquer à la fonction info-documentaire.

(33) SALMON Marie-Madeleine. Les techniques de communication utiles aux services documentation. Documentaliste - Sciences de l'information, 2008, vol. 46, n°3, p. 69. ISSN : 0012-4508

L'auteur conseille quelques méthodes et techniques de communication applicables à la fonction info-documentaire, tout en insistant sur l'importance d'une communication forte et constante sur l'identité de service.

(34) SINGH RAJESH. Le marketing relationnel pour les services de documentation : l'approche scandinave. Documentaliste - Sciences de l'information, 2008, vol. 46, n°3, p. 60-63. ISSN : 0012-4508

Présentation des principes de base du marketing relationnel, né dans les pays scandinaves, qui privilégie un contact étroit avec les usagers.

(35) SUTTER Eric. Le marketing des services d'information : pour un usage de l'information documentaire. Paris, ESF éditeur, 1994. 207 p. ISBN : 2-7101-1068-7

Cet ouvrage, commandé par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche dans les années 1990, décrit les principales étapes de l'application de la démarche marketing au sein des services d'information.

(36) SUTTER, Eric. Les démarches marketing et qualité sont complémentaires. Documentaliste - Sciences de l'information, 1996, vol. 33, n°2, p. 82-85. ISSN : 0012-4508

L'auteur démontre que marketing et qualité peuvent être associés pour la conquête de nouveaux usagers ou de nouveaux clients. La démarche qualité a en effet l'avantage de procurer des outils opérationnels pour l'application des concepts du marketing stratégique.

(37) TORRES Ingrid. Le marketing des services d'information et de documentation : une étude documentaire. Documentaliste - Sciences de l'information, 2002, vol. 39, n°6, p. 290-297. ISSN : 0012-4508

Cet article présente les principales conclusions d'une étude réalisée en mai 2002 sur le marketing des bibliothèques et services d'information. Cette étude avait pour principal objectif d'évaluer le degré d'intégration de la démarche marketing dans l'activité des professionnels de l'information.

(38) TORRES Ingrid. Représentations et perception du marketing par les professionnels de l'information et documentation. Documentaliste - Sciences de l'information, 2004, vol. 41, n°1, p. 26-33. ISSN : 0012-4508

L'auteur présente les conclusions de deux enquêtes, menées en 2003 auprès de professionnels de l'information de la région Midi-Pyrénées, afin d'évaluer leur représentation et leur perception du marketing. Une partie est consacrée aux réticences qui ont été observées.

(39) WESTPHALEN Marie-Hélène. Communicator : le guide pratique de la communication d'entreprise. Paris, Dunod, 2000. 420 p. ISBN : 2-10-004081-2

Cet ouvrage explique, à partir de huit techniques, comment bâtir une stratégie de communication.

Médiation documentaire

(40) BRETELLE-DESMAZIERES Danièle. Mutations récentes d'une relation ancienne. Documentaliste - Sciences de l'information, 2009, vol. 45, n°1, p. 32-35. ISSN : 0012-4508

Explication des phénomènes qui sont venus bouleverser la relation professionnels de l'information / usagers, maintenant fondée sur l'accompagnement de ces derniers dans l'appropriation des outils et des méthodes d'accès à l'information.

(41) CARLIER Bruno. Améliorer la qualité de la relation service public / usagers. Voiron, la Lettre du cadre territorial, 2003. 194 p. ISBN : 2-84130-485-X

Démonstration de la nécessité de donner la priorité à la qualité de la relation avec les usagers au sein d'une organisation à but non lucratif, à travers le cas de l'administration publique.

(42) CHRISTOPHE Laetitia. L'utilisateur et l'accès aux réseaux : quelles conséquences sur la médiation documentaire ?. Documentaliste - Sciences de l'information, 1997, vol. 34, n°2, p. 109-112. ISSN 0012-4508

L'auteur présente les résultats d'une enquête sur les équipements en matière d'information des cadres d'entreprise et responsables de service, sur les usages qu'ils en font et sur leurs pratiques en matière de recherche d'information.

(43) MESGUICH Véronique. Entre médiation humaine et expertise technique. Documentaliste - Sciences de l'information, 2009, vol. 45, n°1, p. 36-37. ISSN : 0012-4508

L'auteur fait le point sur les compétences nécessaires aux professionnels de l'information, notamment en termes de médiation humaine et médiation technique, pour continuer à avoir une raison d'exister.

Etude des besoins et méthodes d'enquête

(44) BERTHIER Nicole. Les techniques d'enquête en sciences sociales. Paris, Armand Colin, 2006. 197 p. ISBN : 2-10-049036-2

L'auteur propose un point de vue original sur la manière d'observer, d'interviewer et de questionner de l'enquêteur, et sur l'impact de son jugement sur les données collectées.

(45) KADIO Kabou. Etude des besoins et comportements des utilisateurs dans un centre de ressources : cas du centre de documentation du Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à faible coût (CREPA) [en ligne]. Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du Diplôme Supérieur en Sciences de l'Information Documentaire, Ecole des Bibliothécaires, Archivistes et Documentalistes - EBAD, 2005 [consulté le 10 octobre 2009]. 92 p. 2005. <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000604/en/>

Exemple de conduite d'une enquête de besoin dans le but de promouvoir des produits et des services.

(46) LAURENT Philipe, TCHERKAWSKY Pierre. Pratique de l'audit opérationnel : pour une dynamique de progrès dans l'entreprise. Paris, Éditions d'Organisation, 1991. 268 p. ISBN : 2-7081-1274-0

Cet ouvrage réunit l'ensemble des ingrédients nécessaires au succès d'un audit opérationnel, ayant pour objectif le diagnostic de l'ensemble des rouages d'une organisation et la mise au point d'un plan d'action pour améliorer son fonctionnement.

(47) LE COADIC Yves-François. Le besoin d'information : formulation, négociation, diagnostic. Paris, éditions ADBS, 1998. 191 p. ISBN : 2-8436-5016-X

Présentation des diverses méthodes d'analyse des besoins et les formations nécessaires pour mener cette analyse. L'auteur propose au préalable une réflexion sur les diverses formes de formulation et de négociation du besoin, et sur la manière de le diagnostiquer.

(48) LE COADIC Yves-François. Usages et usagers de l'information. Paris, éditions ADBS, 1997. 127 p. ISBN : 2-09-190366-3

Ouvrage démontrant notamment l'intérêt de la démarche orientée usagers.

(49) MARCHAT Hugues. La gestion de projet par étapes : l'analyse des besoins. Paris, Editions d'Organisation, 2006. 225 p. ISBN : 2-7081-3485-X

Cet ouvrage explique en plusieurs étapes comment conduire une étude de besoin dans le cadre d'une démarche de projet.

(50) MESNARDS Paul-Hubert des. Réussir l'analyse des besoins. Paris, Éditions d'Organisation, 2007. 146 p. ISBN : 978-2-212-53811-3

Guide pratique pour réussir l'analyse des besoins dans le cadre d'un projet, de quelque nature qu'il soit.

(51) MUET Florence. Analyser les besoins d'un public cible… Oui, mais comment ?. Documentaliste - Sciences de l'information, 2008, vol. 46, n°3, p. 40-42. ISSN : 0012-4508

Méthodologie globale pour analyser les besoins d'un public, au regard des concepts du marketing.

(52) POISSENOT Claude, RANJARD Sophie. Usages des bibliothèques : approche sociologique et méthodologie d'enquête. Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2005. 350 p. ISBN : 2-910227-56-1

Cet ouvrage conjugue approche théorique et approche méthodologique afin de préparer les professionnels de l'information à opérer une enquête de besoin auprès de leurs publics.

(53) RANJARD Sophie. Évaluer la demande et les besoins en informations : pour des enquêtes croisées. Documentaliste - Sciences de l'information, 2001, vol. 38, n°1, p. 14-23. ISSN 0012-4508

Cet article propose un dispositif d'enquête basé sur le croisement de plusieurs méthodes permettant d'abouti à une compréhension plus fine des besoins.

(54) RANJARD Sophie. Un usager, des usagers… Quelles typologies pour les utilisateurs des services d'information ?. Documentaliste - Sciences de l'information, 2009, vol. 45, n°1, p. 46-49. ISSN : 0012-4508

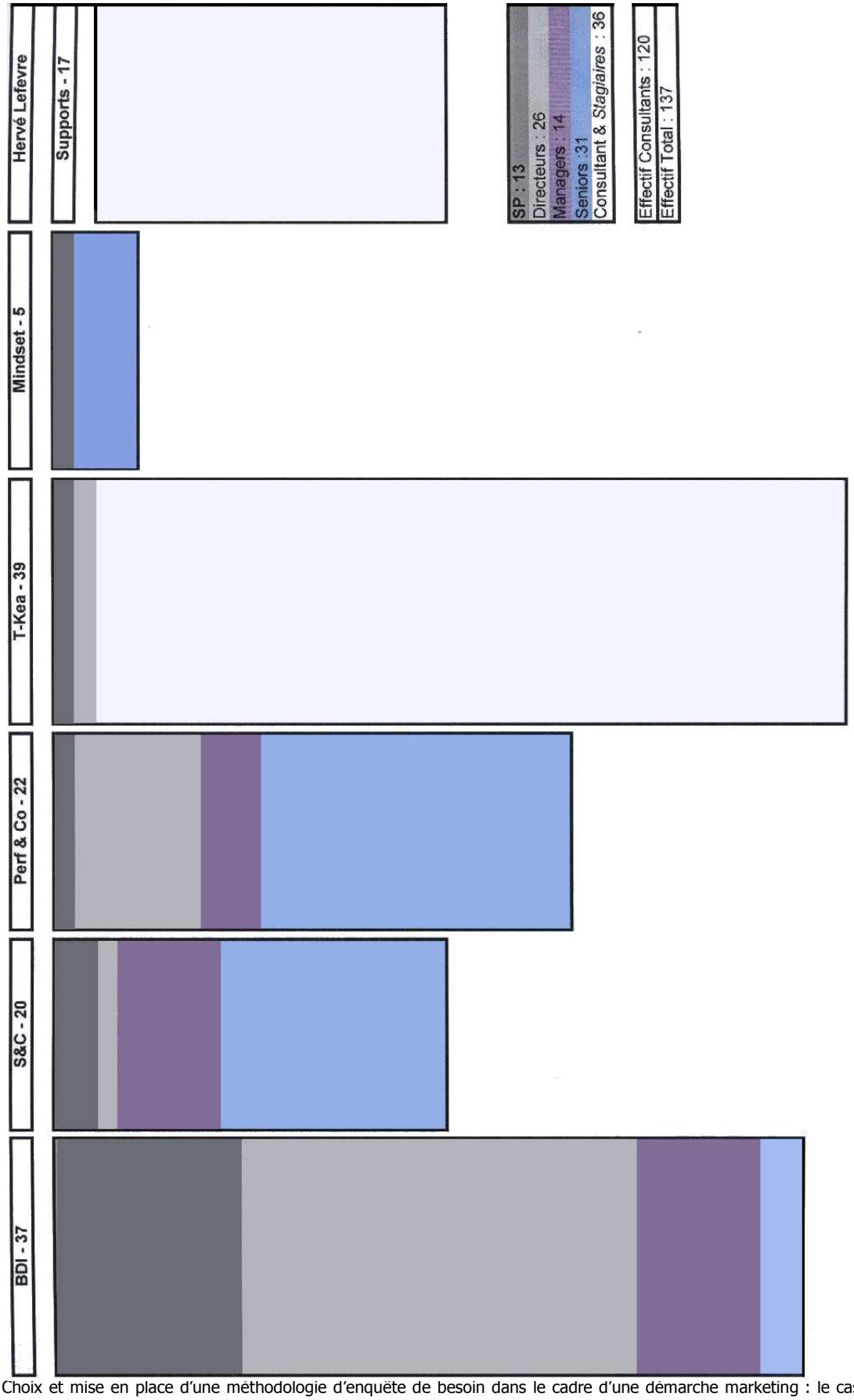
Typologie générale des usagers des services d'information et proposition de réponses que peuvent leur apporter les professionnels de l'information.

(55) SINGLY François de. L'enquête et ses méthodes : le questionnaire. Paris, Armand Colin, 2008. 128 p. ISBN : 2-20-034108-3

Cet ouvrage permet d'évaluer dans quelles circonstances les enquêtes par questionnaires sont pertinentes, et expose les principales règles techniques à l'intention de tous les professionnels qui souhaitent se lancer dans cette démarche.

Annexes

Annexe 1 : Organisation du cabinet Kea & Partners au 31/01/2009


BDI - 37
S&C - 20
Perf & Co - 22
T-Kea - 39
Mindset - 5
Hervé Lefevre
Supports - 17
SP : 13
Directeurs : 26
Managers : 14
Seniors :31
Consultant & Stagiaires : 36
Effectif Consultants : 120
Effectif Total : 137

Annexe 2 : Courrier d'accompagnement du questionnaire portant sur les besoins d'information des usagers et non usagers du Service Information

Enquête des besoins à l'attention des usagers et des non usagers du Service Information

Cher Kéiste,

Ayant le souci de proposer une offre de services répondant au mieux aux besoins des utilisateurs, nous te proposons une enquête, dont les résultats nous aideront à adapter l'offre aux souhaits exprimés.

Cette enquête t'est destinée, que tu sois ou non utilisateur du service.

Nous précisons qu'il ne t'est pas demandé de donner ton avis sur la qualité des services rendus aujourd'hui par le Service Information, mais de t'exprimer sur tes besoins en matière d'information.

Pour répondre au questionnaire, clique ici. Si tu préfères, un exemplaire papier est disponible dans ta bannette.

Cela te prendra environ 15 minutes. Conscientes de l'effort demandé, nous insistons sur le fait que plus vous serez nombreux à répondre, plus les résultats seront significatifs.

Cette enquête est individuelle et sera traitée de manière anonyme.

Nous vous remercions de participer.

Cordialement,

Signature

Annexe 3 : Questionnaire portant sur les besoins d'information des usagers et non usagers du Service Information

Kea & Partners
Transformation consulting

Questionnaire à l'attention des utilisateurs et non utilisateurs du Service Information

1. Profil

Qui es-tu?

1. Nom:

2. Prénom:

* 3. Grade:

- SP
- Directeur
- Manager
- Consultant Senior
- Consultant
- Autre

* 4. Unité d'appartenance:

- Mindset
- T-Kea
- Perf & Co
- S & C
- BDI
- Supports

Next

Kea & Partners
Transformation consulting

Aide

Questionnaire à l'attention des utilisateurs et non utilisateurs du Service Information

2. Activité d'information (1ère partie)

Tes pratiques actuelles en matière d'information

* 1. Quels sont tes besoins dans le cadre de tes activités professionnelles? Indique tes priorités sur une échelle de 1 à 4 (priorité 1 = priorité importante; priorité 4 = priorité nulle).

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4
Informations de fond (études, analyses, rapports, etc.) sur un thème				
Informations de fond sur un secteur				
Informations de fond sur une organisation				
Données brutes (organigrammes, chiffres, statistiques, etc.) sur un thème				
Données brutes sur un secteur				
Données brutes sur une organisation				
Actualité (articles, nominations, communiqués de presse, etc.) sur un thème				
Actualité sur un secteur				
Actualité sur une organisation				

Autres (préciser)

* 2. Lorsque tu souhaites t'informer sans t'adresser au Service Information:
- Quels moyens mobilises-tu ? Classe-les par ordre de fréquence.

	Plutôt fréquemment	Plutôt occasionnellement	Plutôt rarement	Jamais
La presse (papier ou électronique)				
La Keathèque				
Ta documentation personnelle				
Le serveur commun				
Le fonds documentaire électronique du Service Information				
Internet avec un moteur de recherche				
Des sites Web (entreprises, organismes, etc.)				
Des lieux ressources extérieurs (salons professionnels, centres de documentation, etc.)				
Des experts à l'intérieur ou à l'extérieur du cabinet				

Autres (préciser)

* 3. - En moyenne, combien de temps consacres-tu à t'informer?

- Plusieurs heures par semaine
- Plusieurs heures par jour
- Une heure par jour
- Quelques minutes par jour

* 4. - Les informations obtenues comblent-elles tes besoins ?

- Oui, toujours
- Oui, mais pas toujours
- Non, presque jamais
- Non, jamais

5. - Si ce n'est pas le cas, quelles en sont selon toi les raisons? Classe-les par ordre de fréquence.

	Plutôt fréquemment	Plutôt occasionnellement	Plutôt rarement	Jamais
Tu ne sais pas si l'information existe				
Tu ne sais pas où trouver l'information				
Tu ne sais pas si l'information est fiable				
Les informations disponibles sont trop riches et trop hétérogènes: Tu as du mal à extraire les données pertinentes				
Tu manques d'éléments approfondis				
Tu manques d'analyses				
Il y a trop d'informations éparpillées: tu n'as pas de vision synthétique				

Autres (préciser)

* 6. A quelle fréquence sollicites-tu le Service Information de Kea?

- Au moins 1 fois par semaine
- Entre 1 et 4 fois par mois
- Entre 1 et 6 fois par an
- Jamais ou presque jamais

Kea & Partners
Transformation consulting

Questionnaire à l'attention des utilisateurs et non utilisateurs du Service Information

3. Activité d'information (2nde partie)

** Si tu n'es pas utilisateur du Service Information, ta réponse aux questions suivantes est facultative. Fais défiler les pages jusqu'à la dernière question (obligatoire). Pour valider le questionnaire, clique sur le bouton "Done".*

** Si tu es utilisateur du Service Information, merci de continuer à répondre aux questions dans la mesure du possible. Ton avis nous est très précieux pour comprendre tes besoins. Pour valider le questionnaire, clique sur le bouton "Done".*

1. A quelle(s) occasion(s) sollicites-tu le Service Information? Classe-les par ordre de fréquence.

	Plutôt fréquemment	Plutôt occasionnellement	Plutôt rarement	Jamais
Pour préparer un rendez-vous avec un client / prospect	○	○	○	○
Pour nourrir un projet	○	○	○	○
Pour alimenter de façon ponctuelle ta réflexion sur un thème, un secteur ou une organisation	○	○	○	○
Pour te tenir au courant de l'actualité de façon régulière dans un domaine qui t'intéresse	○	○	○	○

Autres (préciser)

Kea & Partners
Transformation consulting

Questionnaire à l'attention des utilisateurs et non utilisateurs du Service Information

4. Veille et recherche d'information

Tes besoins en matière de veille et de recherche d'information

1. Connais-tu l'offre du Service Information en matière de veille et de recherche d'information ?

	Plutôt oui	Plutôt non
Veille stratégique et concurrentielle périodique sur des thèmes, des secteurs ou des organisations		
Suivi des appels d'offre publics		
Suivi des événements par sujets et par secteurs (salons professionnels, conférences, etc.)		
Recherches ponctuelles d'informations brutes (chiffres clés, articles, etc.)		
Recherches ponctuelles d'informations synthétisées (fiches entreprises, fiches secteurs, etc.)		

2. Quel(s) type(s) de prestations en matière de veille et de recherche d'information répond(ent) le mieux à tes besoins ? Indique tes priorités sur une échelle de 1 à 4 (priorité 1 = priorité importante; priorité 4 = priorité nulle).

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4
Veille stratégique et concurrentielle périodique sur des thèmes, des secteurs ou des organisations				
Suivi des appels d'offre publics				
Suivi des événements par sujets et par secteurs (salons professionnels, conférences, etc.)				
Recherches ponctuelles d'informations brutes (chiffres clés, articles, etc.)				
Recherches ponctuelles d'informations synthétisées (fiches entreprises, fiches secteurs, etc.)				

3. Pour les recherches ponctuelles d'information, quel niveau de traitement répond le mieux à tes besoins ?

- Informations brutes sans aucun traitement
- Synthèse
- Les deux, cela dépend

4. Pour les alertes ciblées et ponctuelles envoyées aux personnes concernées, quel niveau de traitement de l'information répond le mieux à tes besoins ?

- Informations brutes sans aucun traitement
- Résumé
- Les deux, cela dépend

5. Pour les revues de presse sectorielles (télécoms, audiovisuel et presse), quel niveau de traitement de l'information répond le mieux à tes besoins ?

- Articles complets
- Titre et chapeau
- Les deux, cela dépend

6. Pour les recherches ponctuelles, quels canaux préfères-tu pour la restitution de l'information?

- Le face à face
- L'email avec l'information dans le corps du message
- L'email avec l'information en pièce jointe
- L'email avec le lien vers le serveur
- Le téléphone
- Le dossier papier

7. Pour les alertes ciblées et ponctuelles envoyées aux personnes concernées, quels canaux préfères-tu pour la restitution de l'information ?

- Le face à face
- L'email avec l'information dans le corps du message
- L'email avec l'information en pièce jointe
- L'email avec lien vers le serveur
- Le téléphone
- Le dossier papier

8. Pour les revues de presse périodiques sectorielles, thématiques ou sur une entreprise, quels canaux préfères-tu pour la restitution de l'information?

- ☐ L'email avec l'information dans le corps du message
- ☐ L'email avec l'information en pièce jointe
- ☐ L'email avec lien vers le serveur
- ☐ Le dossier papier

9. Pour la veille, quels sont tes besoins en terme de périodicité ?

	Mensuelle	Bimensuelle	Hebdomadaire	Quotidienne
Veille stratégique et concurrentielle périodique sur différents thèmes, secteurs ou des entreprises	○	○	○	○
Suivi des appels d'offre publics	○	○	○	○
Suivi des événements par sujets et par secteurs (salons professionnels, conférences, etc.)	○	○	○	○

10. Pour la veille stratégique et concurrentielle périodique sur des thèmes, des secteurs ou des organismes, quels sont tes besoins en matière de fraîcheur de l'information ?

- ○ Informations datant de moins d'un mois
- ○ Informations datant de moins d'une semaine
- ○ Informations du jour
- ○ Cela dépend

11. Pour le suivi des appels d'offre publics, quels sont tes besoins en matière de fraîcheur de l'information ?

- AOP datant de moins d'un mois
- AOP datant de moins d'une semaine
- AOP du jour

12. Pour le suivi des événements par sujets et par secteurs (salons professionnels, conférences, etc.), quels sont tes besoins pour anticiper ?

- Événements à venir dans l'année
- Événements à venir dans les 6 prochains mois
- Événements à venir dans les 3 prochains mois
- Événements à venir dans le mois
- Événements à venir dans la semaine

13. Pour les recherches ponctuelles d'informations synthétisées (fiches entreprises, fiches secteurs, etc.), quels sont tes besoins en matière de fraîcheur de l'information ?

- Informations datant de moins d'1 an
- Informations datant de moins de 6 mois
- Informations datant de moins de 3 mois
- Informations datant de moins d'un mois
- Informations du jour
- Cela dépend

Kea & Partners
Transformation consulting

Questionnaire à l'attention des utilisateurs et non utilisateurs du Service Information

5. Ressources documentaires

Tes besoins en matière de ressources

1. Connais-tu l'offre du Service Information en ce qui concerne les ressources documentaires ?

	Plutôt oui	Plutôt non
Enrichissement et mise à jour du fonds d'ouvrages de la Kéathèque et du fonds documentaire électronique accessible sur le serveur	○	○
Mise à disposition de bases de données sur le poste de consultation	○	○
Gestion des achats et des abonnements, et mise en circulation de la presse papier	○	○

2. Quelle(s) prestation(s) en matière de ressources documentaires répond(ent) le mieux à tes besoins? Indique tes priorités sur une échelle de 1 à 4 (priorité 1 = priorité importante; priorité 4 = priorité nulle).

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4
Emprunt et consultation des ouvrages de la Keathèque	○	○	○	○
Consultation du fonds documentaire électronique du Service Information	○	○	○	○
Consultation des bases de données sur le poste utilisateur	○	○	○	○
Achats et abonnements, mise en circulation de la presse papier	○	○	○	○

3. Pour la presse papier en circulation, quels sont tes besoins en matière de fraîcheur de l'information?

- Mise en circulation 1 semaine après la parution
- Mise en circulation 2 / 3 jours après la parution
- Mise en circulation le jour même de la parution

Kea & Partners
Transformation consulting

Questionnaire à l'attention des utilisateurs et non utilisateurs du Service Information

6. Conseil et formation

Tes besoins en matière de conseil et de formation

1. Connais-tu l'offre du Service Information en matière de conseil et de formation ?

	Plutôt oui	Plutôt non
Initiation à la méthodologie de recherche sur Internet et sur les bases de données		
Conseils pour l'identification des sources d'information		
Listes de sources sur le serveur		
Découverte des nouveaux outils (logiciels de veille, flux RSS, etc.)		
Conseil pour l'achat de documents (bibliographie, abonnements, études, etc.)		

2. Quelle(s) prestation(s) en matière de conseil et de formation du Service Information répond(ent) le mieux à tes besoins ? Indique tes priorités sur une échelle de 1 à 4 (priorité 1 = priorité importante; priorité 4 = priorité nulle).

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4
Initiation à la méthodologie de recherche sur Internet et sur les bases de données				
Conseils pour l'identification des sources d'information				
Listes de sources sur le serveur				
Découverte des nouveaux outils (logiciels de veille, flux RSS, etc.)				
Conseil pour l'achat de documents (bibliographie, abonnements, études, etc.)				

3. Quels canaux préfères-tu pour l'initiation à la méthodologie de recherche ?

- [ ] Formation par petits groupes
- [ ] Formation individuelle
- [ ] Le manuel papier ou électronique
- [ ] La formation et le manuel

4. Quels canaux préfères-tu pour les conseils en matière de sources d'information ?

- [ ] Formation par petits groupes
- [ ] Formation individuelle
- [ ] Conseil ponctuel par email
- [ ] Le téléphone
- [ ] Le manuel papier ou électronique

5. Quels canaux préfères-tu pour la découverte des nouveaux outils (logiciels de veille, flux RSS, etc.)?

- [ ] Formation par petits groupes
- [ ] Formation individuelle
- [ ] Le manuel papier ou électronique
- [ ] La formation et le manuel

Kea & Partners
Transformation consulting

Questionnaire à l'attention des utilisateurs et non utilisateurs du Service Information

7. Satisfaction des besoins

Ton niveau de satisfaction

1. Quel pourcentage de tes besoins est couvert par les diverses offres du Service Information telles qu'elles existent aujourd'hui ?

- De 75 à 100 %
- De 50 à 75 %
- De 25 à 50 %
- Moins de 25 %

Kea & Partners
Transformation consulting

Questionnaire à l'attention des utilisateurs et non utilisateurs du Service Information

8. Tribune libre

Tes commentaires ou tes suggestions complémentaires

1. Merci de ta participation. Souhaites-tu faire des commentaires ou des suggestions complémentaires sur tes besoins d'information?

* 2. Aurais-tu 5 minutes pour en discuter ultérieurement ?

- Oui
- Non

Prev Done