



Internaliser son étude de public : un vrai choix managérial !

Boîte à outils

Ludivine Jolly Rambaud
Conservatrice territoriale de bibliothèques
Promotion Méditerranée (2018-2019)

A l'heure où l'on fait de en plus appel à des expertises en externe, pourquoi faudrait-il porter un projet d'étude en interne ?

4 raisons au moins : un bénéfice sur le plan managérial, l'évolution et la valorisation des équipes et le pilotage fin des choix méthodologiques. Attention néanmoins, **une analyse de public est avant un tout un Projet d'équipe** qui demande un investissement important. La charge de travail est non négligeable, mais une équipe bien préparée en sortira grandie.

Dans le cadre de la formation des élèves conservateur à l'Inet, nous avons mené une étude de public composée d'une démarche qualitative, ciblant les non-inscrits¹ et une quantitative mesurant la satisfaction des usagers du réseau des bibliothèques de la ville d'Aix-en-Provence. Les résultats sont consultables sur le site de la Bibliothèque Publique d'Information.²

Au manager ou responsable de projet

Vous vous lancez ? Ce défi que vous relevez comporte de nombreux avantages et il sera fédérateur et addictif s'il est bien porté. Quelques idées pour argumenter ce projet devant votre équipe et votre n+1. Quatre avantages à mettre en évidence : un gain certain pour la cohésion votre équipe, une plus-value pour chaque membre qui aura l'occasion d'appréhender le "mode projet", la possibilité de valoriser certains collaborateurs et évidemment le recueil d'informations précieuses concernant les attentes de vos publics ou les bénéficiaires de vos services.

¹ Deux classes d'âges étudiées : des adolescents de 4^{ème} et des seniors

² Enquête de public: Qu'attendent les aixois de leurs bibliothèques ?

<https://pro.bpi.fr/sites/Professionnels/contents/Contenus/cohesion-sociale/bibliotheques-dans-la-cite-1/fiches-pratiques/quattendent-les-aixo-is-de-leur-b.html>

Néanmoins, ce qui prévaut à la réalisation de ce type d'étude reste et demeure l'opportunité de corriger vos actions en vous appuyant sur l'expertise des usagers pour penser les futurs projets d'établissements ou de direction.

Première étape : rassembler les forces et les moyens

L'équipe : la première étape est de trouver ses équipiers. Nous nous sommes, individuellement portés volontaires pour réaliser cette étude, l'équipe s'est donc construite par elle-même. Dans la réalité d'un projet interne, cela sera sans doute également vrai, certains seront volontaires et vous ne parviendrez peut-être pas à convaincre les personnes que vous souhaitez voir intégrer l'équipe. Le principe que nous avons suivi tout au long de l'étude s'appuie justement non pas sur la recherche de la "dreamteam" basée sur l'excellence individuelle mais sur les capacités que chacun souhaite mobiliser pour l'équipe, son ingéniosité, ses intuitions, ses préférences et l'équilibre que nous pouvons créer ensemble pour mener le projet à son terme. Chaque personne a ses réticences et ses sources de motivations. En les identifiant collectivement, il devient plus simple de sortir par le haut de situations bloquantes et d'éviter de menacer la réussite du projet. L'idée était de trouver un équilibre propre à l'équipe en se répartissant les rôles avant de débiter, selon les forces et faiblesses de chacun.

Un local et des équipements : trouver un bureau qui accueillera l'équipe compte parmi les premières missions. Il est nécessaire que vous puissiez débiter librement, distribuer les tâches chaque matin, vous interpellier et co-crée. Le matériel n'a pas besoin d'être considérable ! Prévoyez néanmoins le minimum : une grande table si possible ronde ou ovale, un tableau de conférence et/ou des outils collaboratifs de gestion de projet, vos ordinateurs portables personnels si l'équipement informatique manque ainsi que vos téléphones. Nous avons choisi d'utiliser Trello un outil intéressant inspiré de la méthode Kanban qui s'appuie sur une organisation des projets en tableaux. Ces derniers sont découpés en listes et intègrent des cartes, chacune représentant des tâches. Les cartes peuvent être assignées à des utilisateurs et sont mobiles d'une liste à l'autre, passant par exemple de la liste "à faire", à "en cours" puis à "fait."

Seconde étape : se connaître et s'appuyer sur les points de vue divergents

Le préalable à tout projet est de prendre le temps de se connaître soi-même, de connaître son groupe et de trouver un fonctionnement en commun.

Nous avons tous passé un test psychologique, le MBTI (Myers Briggs Type Indicator), qui nous a permis de discuter ouvertement de nos forces et de nos faiblesses, de ce qui pour chacun relevait du non négociable. Il a ainsi été possible d'avancer rapidement sur les actions quotidiennes et de dégager du temps pour débattre des *veto* liés aux événements principaux de la mission. C'est ici qu'intervient l'indétrônable paperboard. Il est important de matérialiser les désaccords et de comparer les avantages et inconvénients des différents scénarios, le but étant d'aboutir à une vision partagée. Personne ne doit se désolidariser. Alors que le temps file, l'un d'entre vous doit veiller à ce que l'équipe ne soit pas prise en otage quotidiennement par des désaccords.

Nous avons également réalisé un test de comportement BTRI avant de commencer la mission. Belbin les organise en trois groupes : *action, personne, idées*. Chacun des membres assume un ou plusieurs rôles qui lui correspond, ce qui permet d'identifier les intérêts et forces de l'équipe mais aussi ses faiblesses. Si toute l'équipe s'oriente en *action*, la rigueur du travail et l'attention à la relation risque d'être sacrifié. Cela permet d'attirer notre attention sur certains points de vigilance.

Enfin, vous ne faites pas l'économie de la définition du fonctionnement de l'équipe. Il est nécessaire de rassurer tout le monde sur ce qui est attendu de lui. Nous nous distribuions chaque début de journée les tâches quotidiennes. Les enseignements que nous en avons tirés sont les suivants :

- respecter un plan de charge équitable ;
- annoncer les objectifs de la journée ;
- se positionner sur un sujet en veillant à ce que personne ne soit frustré de façon répétée ;
- discuter très précisément en amont du résultat attendu avant de se lancer.

Troisième étape : maîtriser le temps

Le calendrier : lister les tâches, leur durée, leurs concomitances dans un *diagramme de Gantt* vous permet de tester en début de mission la faisabilité de la mission. C'est également la preuve pour l'équipe et les décideurs auxquels vous rendez compte que cette enquête est bien un projet de service avec des indicateurs de suivi, une échéance et un phasage précis. Autres intérêts pour l'équipe : s'assurer du respect du timing, lisser les efforts dans le temps, discuter avec le commanditaire des jalons et des différents scénarios à envisager . Cela permet d'aborder sans réticence l'abandon d'une partie du projet.

Quatrième étape : préserver quelques moments de douceur !

Arrêtons-nous un moment à la relation entre membres : même si vous êtes orientés "résultats" et que l'intérêt de cette mission suffit à déclencher chez vous un investissement sans borne, penser néanmoins à apporter régulièrement des collations (à tour de rôle) pour renforcer la capacité de résilience de votre équipe. Evidemment chacun participe, c'est un principe !

Cinquième étape : une stratégie de communication prévue en amont

Etape incontournable mais restée un « parent pauvre » de la gestion de projet, la stratégie de communication doit être prévue très en amont. Il s'agit d'arbitrer avec votre n+1 l'angle que vous souhaitez donner, les formats et les destinataires cibles du ou des messages.

Les questions à se poser : est-ce une communication en interne et/ou en externe, que souhaitez-vous mettre en valeur, les résultats ou la méthode, et enfin quel niveau de précisions sera le plus pertinent pour quel destinataire.

Vous avez à présent tous les outils en main, une visibilité des étapes maîtresses d'une étude de public et des arguments à présenter pour vous lancer ! Il ne vous aura pas échappé qu'une **enquête de public en interne se vit comme un tout projet de service ou d'établissement**, le défi du manager reste donc inchangé, votre mission sera d'orienter tous les talents vers la réalisation d'un objectif commun.