



Campus EC 53,
25 rue du Mans
53000 Laval
Tél : 02 43 64 36 64
Fax : 02 43 64 36 69
Mél. uco@uco-laval.net
Site: <http://www.uco-laval.net/>



CÉAS de la Mayenne
29, rue de la Rouillère
53000 Laval
Tél. 02 43 66 94 34
Mél. secretariat@ceas53.org
Site : www.ceas53.org/



Librairie Jeux bouquine, Laval (53)

Un outil de pérennité et de développement **Le projet d'entreprise en librairie**

*Claude Guioullier et Évelyne Darmanin, avec le concours de
l'équipe pédagogique et des apprentis libraires de l'UCO Laval.
Photos : Nathalie Houdayer.*

Sommaire

Préambule

4

Un outil d'adaptation et d'anticipation
Le projet d'entreprise en librairie

5

Favoriser le développement et la pérennité d'une librairie
1) La politique économique

8

Développer le chiffre d'affaires pour assurer la viabilité
2) La politique commerciale

10

Mettre ses valeurs au service de la clientèle
3) La politique culturelle

13

Prendre plaisir à venir au travail
4) Les ressources humaines

16

Apporter sa contribution pour l'avenir des jeunes générations
5) Le développement durable

20

Fiches-outil

21

La formation des libraires à Laval

L'UCO Laval (anciennement ISM – Institut supérieur des métiers de Laval) propose depuis 1998 une filière de spécialisation créée sous l'impulsion de Michel Thierry (libraire et fondateur des éditions Siloë) : d'abord avec un Brevet professionnel de libraire et, depuis 2015, avec une Licence de libraire en apprentissage et en alternance sur deux ans (Licence *Information Communication, parcours-type Librairie L2-L3*). Sensible à l'insertion professionnelle, l'UCO Laval souhaite une filière à taille humaine. La formation compte au maximum 24 apprentis par année de formation. Les lieux d'apprentissage sont de manière privilégiée dans le Grand-Ouest mais ils peuvent se situer ailleurs en France au gré des souhaits ou des opportunités, tant des libraires et maîtres d'apprentissage que des candidats à l'alternance.

L'UCO Laval propose également, dans le cadre de sa Licence d'histoire, une option « Métiers du livre », plus généraliste, avec découverte et sensibilisation à l'ensemble des métiers de la filière.

La responsable de filière, Évelyne Darmanin, sociologue de formation, s'est particulièrement intéressée aux relations enfant / lecture. Elle a travaillé en section enfantine à la médiathèque d'Antony (Hauts-de-Seine) et en librairie en Mayenne. Elle enseigne entre autres l'histoire du livre et de l'écriture, la socio-économie du livre et de la lecture au sein des filières de l'UCO Laval. Ses responsabilités l'amènent à côtoyer de façon régulière les professionnels (réunions de maîtres d'apprentissage, réunions professionnelles, comité de suivi professionnel) et à se rendre sur le terrain particulièrement lors des visites d'entreprise de chaque alternant.

De ces vingt ans d'expérience, les artisans de la filière ont acquis la conviction que la librairie est un corps vivant en évolution permanente. Le professionnalisme s'inscrit dans la volonté de mêler connaissance des fonds, capacité d'animation des espaces de vente, volonté d'innovation y compris dans la relation client, et développement économique.

Ainsi, en cohérence avec la devise « Universitaire et professionnel », la Licence de libraire est animée par une équipe pédagogique qui comprend des formateurs issus de leur domaine de spécialité (fonds, gestion, mercatique, droit), mais aussi des professionnels en activité (libraire, éditeur, chargé de mission) ou encore d'anciens apprentis bien insérés désormais dans la profession et souhaitant transmettre à leur tour le métier d'une autre façon.



Préambule

Ce document est parti d'un constat : dans la majorité des secteurs d'activité, l'élaboration d'un projet de développement pour les trois, cinq ou dix ans à venir constitue une évidence.

Ainsi, les lycées ont un projet d'établissement ; les établissements et services sociaux et médico-sociaux ont obligatoirement un projet d'établissement ou de service ; une communauté de communes va avoir un projet de territoire ; une association, un projet associatif...

Or, dans le secteur de la librairie, même lorsque l'entreprise sollicite des aides publiques, l'existence d'un projet de librairie n'est pas obligatoire, et est même très rare.

Michel Thierry, dirigeant de la librairie Siloë à Laval, a été précurseur : en 1995, avant de céder son entreprise, il a confié une telle mission à une jeune sociologue qu'il a salariée : Évelyne Darmanin.

Entre autres, Michel Thierry est cofondateur de la formation de libraires à Laval (Institut supérieur des métiers, devenu UCO Laval). Et Évelyne Darmanin est responsable de la filière « Libraire » à l'UCO Laval.

Dès lors, on comprend mieux l'importance accordée dans la formation lavalloise à la méthodologie d'une façon générale, et à la méthodologie du projet d'entreprise, du projet de librairie en particulier.

Ce document est le fruit d'un travail collaboratif, réalisé sur plus d'une dizaine d'années, coordonné par un formateur en méthodologie de projet, Claude Guioullier, chargé de mission au CÉAS de la Mayenne et ayant une bonne connaissance du monde de la librairie.

D'année en année, les apprentis libraires ont enrichi le document de leurs remarques et suggestions à partir de leur jeune expérience dans le secteur d'activité.

D'où, pour chaque politique spécifique, une sorte d'inventaire à la Prévert de toutes les actions pouvant se mettre en œuvre : on peut aussi bien y retrouver des idées émanant d'une « petite » librairie familiale que d'une très « grande » librairie...

Quand le document a pris forme, c'est toute l'équipe pédagogique, chacun avec son regard ciblé, qui a pu réagir sur les contenus, les rectifier parfois, les enrichir très souvent.

Cet outil est libre de toute utilisation. La plus grande satisfaction pour les apprentis-libraires qui ont participé à sa rédaction serait de le voir utilisé par leurs aînés.

La plus grande satisfaction pour l'UCO Laval et le CÉAS de la Mayenne seraient de voir d'anciens apprentis-libraires à Laval créer leur propre entreprise... avec ce document en livre de chevet.

À tous, rappelons que ce document résulte d'une démarche collaborative. Il peut encore évoluer, s'enrichir d'expériences. Disponible en ligne, le document peut être actualisé, complété, corrigé. Les mises à jour s'effectueront très rapidement.

Librairie M. Thierry, Laval (53)



Un outil d'adaptation et d'anticipation

Le projet d'entreprise en librairie

Le livre est présenté comme un produit « culturel ». Cette spécificité est-elle suffisante pour garantir la viabilité économique d'une librairie ? Non, bien sûr, d'autant plus dans un environnement qui connaît des bouleversements (apparition du livre numérique) et où la concurrence est de plus en plus rude (vente en ligne). Dans de nombreux secteurs d'activité, la pérennité et le développement d'une entreprise sont supposés passer par l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet d'entreprise. Force est de constater que le secteur de la librairie s'est encore peu approprié cette logique, se privant ainsi d'un outil de pilotage pourtant jugé indispensable par les professionnels des secteurs d'activité qui l'ont adopté. Dans un environnement incertain pour les libraires et le livre, le projet d'entreprise, sans être une assurance tous risques, devient d'autant plus précieux qu'il est un vecteur d'adaptation au contexte du moment et d'anticipation des mutations à venir.

Dans l'idéal, un projet d'entreprise est le résultat, formalisé par écrit, d'une démarche collective. Cette démarche permet aux dirigeants d'exprimer leurs motivations profondes (finalités, en référence à des valeurs). À partir d'un diagnostic, elle aboutit à des orientations pour l'entreprise (buts à atteindre), notamment en termes de politique économique, commerciale, culturelle, de gestion des ressources humaines, de développement durable. À la suite, ces orientations se déclinent, pour chaque politique, en programme d'objectifs opérationnels, c'est-à-dire d'actions concrètes à mettre en place. Un tableau de bord facilite le suivi.

On pourrait rajouter une politique spécifique pour la communication, mais cette dimension, tant en interne qu'en externe, peut être prise en compte comme étant un moyen au service des autres politiques.

Si les différentes politiques d'une entreprise sont profondément imbriquées, cependant les politiques économique et commerciale priment sur les autres : de leur efficacité dépend la marge de manœuvre nécessaire pour mener une politique culturelle ou pour apporter des améliorations dans la gestion des ressources humaines.

Un projet d'entreprise est établi pour une durée déterminée préalablement (par exemple, quatre ou cinq ans). Il donne lieu à une évaluation annuelle. Au terme de la période fixée, la librairie procède à une évaluation globale, à un nouveau diagnostic et à l'élaboration d'un nouveau projet, éventuellement en adoptant une démarche plus souple.

Notre approche ici concerne une entreprise déjà existante, si possible en dehors d'une période de crise interne. La création d'une entreprise implique

une étude de marché, mais le projet d'une nouvelle librairie ne peut s'appuyer sur un diagnostic interne. C'est une autre démarche. Par ailleurs, une situation de crise ne peut offrir le temps et le recul nécessaires à une réflexion de fond.

La mise en œuvre opérationnelle d'un projet d'entreprise

Si la méthodologie de projet est « universelle », le projet d'une entreprise, quant à lui, ne peut pas se modéliser. Une librairie peut dégager des enseignements de l'expérience d'une autre librairie, mais sans pour autant pouvoir en calquer le projet. De fait, l'environnement de chaque entreprise, son histoire même, sont spécifiques. C'est pourquoi les outils sont adaptables, donc transférables, mais non les contenus.

Pour animer la démarche, plusieurs solutions sont possibles (cf. en annexe, fiche-outil n° 2). Cependant, la librairie a tout intérêt à recourir à un consultant extérieur : certes, son coût peut être élevé, mais il apporte sa neutralité, son expérience, sa technicité, ses qualités d'écoute et d'analyse, sa capacité à réaliser une approche globale et à prendre du recul. Il va très vite définir clairement les « règles du jeu » : liberté de parole, confidentialité, prise de décision en dernier ressort par les dirigeants, etc. Il facilite les concessions, recherche le consensus, permet de dépasser les conflits ouverts ou latents. Il a ainsi une fonction importante de médiation, de régulation, pour « libérer la parole » et faire en sorte que les points sensibles du diagnostic puissent être « entendus » lors des séances collectives de restitution.

En outre, la réussite du projet d'entreprise passe par l'implication de l'ensemble des acteurs de la librairie,

notamment les libraires salariés, auxquels on prend soin d'expliquer, dès son lancement, les enjeux et modalités de la démarche.

Partir d'un état des lieux

Tout d'abord, la démarche suppose la réalisation d'un état des lieux ou diagnostic de l'entreprise, interne et externe, incluant les différentes dimensions, économique, commerciale, culturelle, etc. (cf. fiche-outil n° 3). En référence à un outil souvent utilisé ⁽¹⁾, on peut mettre en évidence, pour chacune de ces dimensions, les forces ou points forts de la librairie, ses atouts ou ressources ; ses faiblesses, points faibles ou fragilités, points d'attention ou d'amélioration ; les opportunités sur lesquelles l'entreprise pourrait s'appuyer à l'avenir ; enfin, les menaces ou risques auxquels elle pourrait être confrontée (cf. fiche-outil n° 5).

Parallèlement, ce travail de diagnostic permet de réaliser une première phase d'analyse : on vérifie que l'on dispose bien de tous les éléments nécessaires ; on recherche les causes des points faibles identifiés (cf. fiche-outil n° 6) ; on en évalue les conséquences, en termes d'enjeux, pour l'entreprise. La phase de diagnostic est également l'occasion de recenser les idées et projets d'amélioration suggérés par les uns ou les autres. Le schéma constats / analyse / réponses (actions) constitue bien le fil conducteur de la démarche.

Pour réaliser ce diagnostic, on met en œuvre diverses techniques d'enquête : entretiens individuels ou collectifs, questionnaire et/ou observation (cf. fiche-outil n° 4).

La démarche aboutit à une synthèse pour chacune des dimensions de l'entreprise et à une synthèse globale qui dégage les éléments paraissant les plus importants. Elle donne lieu à une restitution à l'ensemble des acteurs concernés au sein ou en dehors de la librairie. Elle doit aboutir à une vision commune de l'entreprise et de sa situation.

Par les interactions qu'elle suscite, cette présentation permet généralement d'approfondir les constats et leur analyse, et de préciser les actions pouvant être développées. Au final, la démarche se sera déroulée sur environ de six à huit mois afin de permettre l'appropriation des éléments de synthèse par l'ensemble des acteurs concernés, et faciliter l'expression des réserves ou réticences, et la formulation des propositions.

Évaluation et réajustements

Le document écrit auquel la démarche permet d'aboutir, sert, à tous, de repères et de référence. Il présente, rappelons-le, les finalités, ainsi que des orientations stratégiques et, pour chacune, des objectifs opérationnels avec les moyens pour leur mise en œuvre (cf. fiches-outil n° 8, 9 et 10). Parmi les diverses orientations à moyen terme ou actions envisagées à court terme, l'entreprise peut alors se fixer des priorités.

Un projet d'entreprise n'est pas un document comme les autres que l'on range dans un tiroir. Il n'est pas figé. Il doit prendre en compte les évolutions de l'environnement interne et externe. Une fois par an, si possible, un dispositif d'évaluation, dont les modalités et les indicateurs sont prévus en amont, permet d'effectuer des réajustements.

Pour chacune des actions réalisées, on peut chercher à évaluer (cf. fiche-outil n° 11) :

- sa cohérence externe (par rapport à l'environnement local) ;
- sa cohérence interne (par rapport au projet d'entreprise) ;
- l'adéquation des moyens (humains, matériels, financiers...) ;
- l'efficacité (résultats quantitatifs et qualitatifs) ;
- les effets d'impact (effets produits, positifs ou négatifs, initialement prévus ou non, mais non directement liés à l'action même) ;
- le coût financier et le coût social (celui-ci étant lié aux effets d'impact).

L'évaluation permet également de s'interroger sur les actions initialement prévues, mais non réalisées ou seulement partiellement. Elle permet de réajuster la planification du programme d'actions.

Une démarche de projet a un coût. Il peut constituer une bonne raison de ne rien faire. Cependant, ce coût est à considérer comme un investissement puisque, à terme, l'entreprise doit pouvoir en tirer des bénéfices : en termes d'image, à travers sa politique de communication, et, aussi, sur le plan économique, commercial, culturel, et au niveau des ressources humaines ou du développement durable.

(1) – Matrice SWOT : strengths, weaknesses, opportunities, threats. En français : forces, faiblesses, opportunités, menaces.

Et le projet d'une entreprise qui n'existe pas encore ?

Notre réflexion porte ici sur la mise en œuvre du projet pour une entreprise existante. Une approche similaire peut s'appliquer à une librairie que l'on envisage de créer. C'est notamment la banque, pour accorder un prêt, qui demandera : « Quel est votre projet ? » Il convient ici d'adapter la méthodologie car il n'est pas possible pour un créateur d'entreprise de s'appuyer sur un diagnostic interne puisque l'entreprise n'existe pas encore. Il s'appuiera plutôt sur une étude de marché.

Est-ce que tout cela s'applique également pour une toute petite librairie ?

Une petite librairie est généralement une entreprise familiale avec deux ou trois libraires. Elle dispose probablement de moyens financiers plus limités, rendant sans doute plus difficile le recours à un consultant extérieur. Cependant, tout plaide pour qu'elle s'engage également dans une démarche d'élaboration d'un projet d'entreprise. Le nombre restreint de salariés oblige à ce que tous s'investissent avec motivation et sur des objectifs partagés.

Et pour une librairie qui fait partie d'une chaîne ?

Tout dépend de la marge de manœuvre dont dispose cette librairie. Si elle fait partie d'une chaîne, il est possible que celle-ci impose un cadre ne laissant guère d'autonomie possible. Mais même et surtout dans ce type de structure, il est important que les salariés aient identifié le projet d'entreprise qui conditionne leur poste et leur cadre de travail, ainsi que leur éventuelle marge de manœuvre (au sein de la chaîne et du point de vente).

Qu'est-ce qu'on trouve dans un projet de libraire ?

- *Les valeurs qui animent le ou les dirigeants de la librairie : elles s'imposent à tout le reste.*
- *L'histoire de la librairie : elle apporte des clés de lecture pour comprendre sa situation actuelle. Elle est souvent utile pour décoder des résistances internes freinant les évolutions.*
- *La présentation très fouillée de la librairie (diagnostic), mais dans une présentation stratégique mettant en avant les points forts, aussi les points d'amélioration, et, en termes de perspectives, les opportunités ou, au contraire, les menaces.*
- *À partir des constats et de leur analyse, les grandes orientations et les actions très concrètes à mettre en œuvre pour les atteindre.*

Favoriser le développement et la pérennité d'une librairie

1) La politique économique

Le monde de la librairie s'inquiète de la diversification des modes de vente du livre (notamment par Internet) et de l'émergence de nouveaux modes de diffusion de l'écrit et donc d'une nouvelle forme de concurrence (développement du livre numérique). Dans ce contexte, la mise en œuvre d'une politique économique vise le développement et la pérennité de la librairie. Il ne s'agit pas seulement d'accroître le chiffre d'affaires, mais de dégager des excédents qui permettent de rémunérer les dirigeants et les salariés, de réaliser des investissements, d'éviter les difficultés de trésorerie. Compte tenu de la loi Lang sur le prix unique du livre, on pourrait avoir tendance à sous-estimer la marge de manœuvre possible sur les aspects strictement économiques. Voici quelques exemples montrant qu'une librairie peut délibérément adopter une politique volontariste en la matière.

Agir sur les produits

- En tenant compte de leur marché (typologie de la clientèle, forces et faiblesses de la concurrence...), les dirigeants d'une librairie ont tout d'abord à définir ce qu'ils souhaitent vendre. Des livres, bien entendu, mais il convient d'articuler ses souhaits personnels, qui renvoient au projet culturel de l'entreprise, avec les capacités financières de celle-ci.
- Un libraire peut décider de ne pas mettre en vente tel livre, qui peut remporter un grand succès, mais considéré par le libraire comme n'étant pas en cohérence avec ses critères qualitatifs et/ou ses valeurs. Pour autant, est-ce raisonnable sur un plan économique ? Tout est alors affaire de compromis. Ainsi, tous les choix liés aux livres proposés à la vente relèvent également de la politique économique de la librairie.
- Les dirigeants d'une librairie peuvent décider de travailler avec telle ou telle plate-forme de vente par correspondance, ou de créer leurs propres outils, ou encore de ne pas se lancer sur ce marché. Dans tous les cas, il y aura des conséquences économiques à mesurer en prenant en compte coûts salariaux, frais de port, ristournes...
- Les dirigeants d'une entreprise peuvent accepter ou non les dépôts-ventes d'un auteur, et/ou les dépôts à l'extérieur de la librairie (dans des sites culturels par exemple). Ils peuvent ou non travailler avec les petites maisons d'édition qui ont des coûts de distribution plus élevés (frais de port), qui n'ont pas forcément de diffuseur et qu'il est donc plus compliqué de contacter.
- De même, les dirigeants d'une librairie ont à réfléchir à leur offre de produits autres que des livres : sans oublier les produits dérivés, on pense bien sûr à des rayons comme la papeterie, les loisirs créatifs, non soumis à la loi sur le prix unique du livre, et qui peuvent permettre d'appliquer des marges plus importantes. Il peut également s'agir de la presse (journaux / magazines).
- Au-delà de la constitution de l'offre, et plus spécifiquement pour les livres, les dirigeants de la librairie peuvent négocier au maximum avec les représentants de façon à obtenir des points supplémentaires de remise ou de surremise, des reports d'échéances, des conditions plus avantageuses pour les retours... Toutes les stratégies d'achat et de gestion des stocks relèvent d'une politique économique.
- Ils peuvent aller de préférence vers les distributeurs qui vont pratiquer des remises plus avantageuses. Ils peuvent choisir de travailler, ou non, avec les maisons d'édition imposant un paiement d'avance.
- Les dirigeants apportent une vigilance particulière au contrôle des achats : l'enjeu est de choisir les nouveautés et d'ajuster au plus près les quantités à la demande potentielle (ni trop... ni trop peu...). Les représentants peuvent être ici de vrais collaborateurs. Toute erreur d'appréciation donnera lieu à une réflexion en interne sur les causes et les enseignements à en dégager.
- En outre, les dirigeants de l'entreprise ont à réfléchir à leur positionnement ou non sur les marchés publics : les réponses aux appels d'offres exigent du temps ; les marges sont réduites, mais l'apport économique, si l'entreprise est retenue, est potentiellement important. Le cas échéant, l'entreprise doit mettre en œuvre des moyens pour surveiller les annonces de marchés publics. Au demeurant, elle doit intégrer le fait qu'un marché acquis de longue date peut néanmoins se perdre et donc la fragiliser. Le

libraire peut veiller à ce que la part de chiffre d'affaires émanant des marchés publics ne dépasse pas un certain seuil.

- Par ailleurs, pour leurs investissements, les dirigeants de l'entreprise ont à explorer toutes les pistes possibles de prêts à des taux avantageux, voire de subventions. La recherche de partenaires financeurs est également possible pour la mise en œuvre d'animations (par exemple, avec une collectivité territoriale, négociation pour la location gratuite d'une salle...).

- L'enjeu d'une politique économique est également d'anticiper les situations de crise. L'adhésion à un groupement peut viser, entre autres, à bénéficier de la solidarité des autres membres en cas de difficulté : les grands combats se mènent à plusieurs...

... et sur les charges

L'élaboration et la conduite d'une politique économique visent à augmenter les ressources financières, mais on peut aussi chercher à réduire les charges.

- Une attention toute particulière sera portée à la cohérence entre l'activité (chiffre d'affaires ou autre indicateur) et la taille de l'effectif salarié. Un sureffectif peut générer des charges qui vont vite diminuer la trésorerie. En revanche, un sous-effectif aura des incidences sur le plan commercial, lesquelles se répercuteront plus tard, d'autant plus dans un environnement très concurrentiel.

- En outre, une bonne maîtrise des plannings peut éviter le paiement d'heures supplémentaires.

- Un minimum de rigueur peut souvent éviter des dépenses inutiles. Par exemple, un planning permet de respecter les délais de retour et d'éviter les refus et la prise en charge des frais de port.

- Pour l'ensemble de la librairie et par rayon, la comptabilité analytique va permettre d'isoler les différents postes de charges (salaires, énergie, entretien, impôts...) : un simple constat pourra inciter à prendre des mesures d'économie ; le suivi des évolutions sera l'occasion de repérer d'éventuels dysfonctionnements. Cependant, il convient de bien prendre conscience de la réalité des dépenses pour éviter les économies de « bout de chandelle » qui peuvent d'ailleurs masquer de vrais problèmes : on incite à des économies ayant un faible impact sur les résultats (par exemple avec les fournitures), alors qu'un sureffectif, comme évoqué ci-dessus, a des conséquences autrement plus graves.

- Globalement, une évaluation des services que la librairie rend aux clients doit prendre en compte le coût financier de ces services, tout en le mettant en perspective avec le bénéfice commercial que la librairie peut en dégager (par exemple, fidélisation de la clientèle). On peut effectuer une analyse similaire avec les animations qu'organise la librairie.

Une saine gestion permet, d'une part de constituer une trésorerie et de faire face aux échéances et même aux imprévus ; d'autre part, de dégager des excédents dont une partie sera utilisée pour financer des investissements, de façon à maintenir ou améliorer l'outil de travail, voire pour financer de nouvelles dépenses de fonctionnement (par exemple en termes de formation du personnel ou de mise en place d'animations).



Librairie M'Lire, Laval (53)

Développer le chiffre d'affaires pour assurer la viabilité

2) La politique commerciale

La politique commerciale d'une librairie vise à développer le chiffre d'affaires, indirectement à dégager des excédents et donc à assurer la viabilité économique de l'entreprise, pour notamment permettre la mise en œuvre de la politique culturelle (laquelle interagit avec la politique commerciale) et celle de gestion des ressources humaines. Concrètement, il s'agit d'accroître les ventes en donnant à la librairie une identité qui soit attractive, en faisant connaître la librairie à l'extérieur et en attirant de nouveaux clients, en donnant satisfaction et en fidélisant les clients susceptibles de revenir. Quelquefois, le responsable de la librairie ou un libraire, de par son charisme, contribue largement à l'identité de la librairie. Dans tous les cas, la mise en œuvre d'une politique commerciale implique une offre de services diversifiée, adaptée, attractive, efficace, ainsi que des stratégies de communication (cf. fiche-outil n° 15).

Voici quelques actions possibles relevant d'une politique commerciale, étant entendu que la librairie a préalablement redéfini son projet global. Tout ce qui concourt à faire en sorte qu'une librairie soit différente d'une autre vise aussi bien le client « habitué » que le client occasionnel ou le client potentiel. Bien sûr, quand une action cible plus particulièrement les nouveaux clients, elle bénéficie, généralement, tout autant aux clients fidélisés.

Ces propositions n'ont aucun caractère obligatoire. Elles ont vocation à susciter la réflexion. Elles sont à appliquer à bon escient, en fonction des spécificités de chaque librairie. Ses caractéristiques (taille, fonds...), entre autres, conditionnent le contenu de la politique commerciale.

1) Donner une identité à la librairie

- Valoriser, le cas échéant, l'histoire de la librairie, pour mettre en avant sa longue expérience, sa solidité, pour l'inscrire dans le présent et l'avenir, tout en évitant d'en donner une image passéiste.
- Veiller à l'accessibilité de la librairie (transports en commun, signalétique externe, facilités de stationnement, plan incliné, espace de circulation entre les rayons...).
- Évaluer et, si nécessaire, modifier le nom de la librairie et les enseignes (visibilité, information sur l'identité). Ce peut être à l'occasion d'un changement de propriétaire. Vérifier au préalable qu'un nom ou un logo n'est pas protégé.
- Soigner les vitrines, les rendre véritablement attractives, les renouveler régulièrement.
- Créer une charte graphique que l'on retrouve dans tous les supports promotionnels (la charte graphique formalise le logo, les polices de caractères et

les couleurs à utiliser, le choix des images et illustrations...).

- Analyser quels sont les horaires les plus adaptés aux besoins de la clientèle... et les afficher. Se poser la question des jours d'ouverture (y compris le dimanche ou certains dimanches, dans la limite de ce que permet la législation du travail).
- Définir le fonds proposé à la vente : livres, mais aussi, éventuellement, papeterie, loisirs créatifs, produits dérivés, autres produits culturels, en l'occurrence avec une marge qui peut être plus importante.
- Créer, à l'intérieur de la librairie, un environnement attractif, convivial, qui donne envie aux clients de rester, de flâner (aménagement intérieur, décoration, luminosité, chauffage, climatisation, propreté, fond musical, fauteuils pour s'asseoir...). Des librairies, par exemple, ouvrent un espace où l'on peut consommer des boissons. Penser chaque espace en fonction de la clientèle à laquelle il s'adresse afin d'y assurer confort et accès facilité aux livres (ex. mobilier adapté en « jeunesse »).
- Mettre à disposition des journaux (gratuits ou non) en négociant un partenariat avec une ou des entreprises de presse.
- Mettre en place une signalétique interne qui permette aux clients d'accéder facilement à un rayon et de trouver rapidement un ouvrage ; ou bien opter pour une logique autre et inciter les clients à se rapprocher du libraire.



- Mettre en avant certains livres (copie d'articles assurant leur promotion, coups de cœur, facing, tête de gondole, piles, tables...). Utiliser les zones stratégiques (par exemple, à proximité des caisses).
- Être réactif par rapport à l'actualité ; savoir anticiper (cela vaut pour l'actualité en général, mais aussi pour l'actualité éditoriale).
- D'une façon générale, rechercher et valoriser ce qui peut distinguer la librairie des autres. Se positionner sur le champ de l'innovation – mais sans prendre le risque de quelque peu déstabiliser le client fidèle qui a ses repères au sein de la librairie...
- Donner la possibilité d'accéder à des toilettes (maintenues dans un état de propreté impeccable).
- Créer un espace ludique, sécurisé, pour accueillir les jeunes enfants.

2) Attirer une nouvelle clientèle, éventuellement en la ciblant

- Créer des événements plus ou moins conséquents, susceptibles de générer des ventes (par exemple avec la tenue d'un stand), ou participer à une organisation collective. Faire connaître ces événements tant auprès de la clientèle acquise qu'auprès d'une clientèle potentielle (utilisation de divers vecteurs : sites Internet ou blogs, presse locale, réseaux sociaux, mailing clients, affiches...).
- Être activement présent sur les salons et autres manifestations du livre.
- Se positionner comme acteur culturel du livre (par exemple, animer une émission de radio, tenir une rubrique dans un journal, intervenir comme formateur...).
- Être aisément accessible sur Internet et en particulier sur les réseaux sociaux.
- Disposer d'une plaquette présentant la librairie, laquelle peut être largement diffusée lors des événements. Mettre en œuvre diverses autres actions en termes de communication externe.
- Utiliser l'espace devant la librairie pour attirer l'attention des clients (catalogues d'éditeur, cartes postales, livres soldés ou d'occasion...).
- Réfléchir à l'aménagement de l'entrée dans la librairie (sas aménagé pour inciter à entrer tout en protégeant les clients et les libraires du froid ou de la chaleur).

- Proposer diverses prestations susceptibles de rendre service : payantes (par exemple photocopies, reliure...) ou gratuites (mise à disposition d'un ordinateur...).
- Organiser des opérations spéciales (en lien, notamment, avec les éditeurs).
- Entretenir les partenariats avec les collectivités de façon à ce que l'orientation d'un client vers la librairie soit quasiment un réflexe de leur part (par exemple, orientation d'un lecteur, par un bibliothécaire, vers la librairie pour se procurer un livre paru récemment).
- S'impliquer au sein de l'association locale des artisans et commerçants (conduite d'actions commerciales en commun).
- Réaliser et largement diffuser une publication ou un catalogue qui fasse connaître la librairie (il peut s'agir d'une initiative collective au niveau d'une association de libraires).
- Chercher à développer la vente par correspondance, par l'adhésion à une plate-forme ou par la création d'un site Internet de la librairie, bien référencé sur les moteurs de recherche, régulièrement actualisé, qui présente la librairie sous un angle dynamique et qui offre de réels services aux clients (par exemple, actualité éditoriale, information sur les animations proposées, réservations ou commandes par correspondance...).
- Être activement présent sur les réseaux sociaux : mais quels réseaux sociaux ? Quels contenus et avec quels supports ? Quelle(s) cible(s) ? À quelle fréquence ?

3) Satisfaire et fidéliser

- Constituer une équipe stable de libraires, accueillants, qualifiés et motivés par leur travail.
- Parfaitement connaître le fonds de son rayon, mais également s'intéresser au fonds des autres rayons pour pouvoir orienter les clients et, éventuellement, effectuer des remplacements dans de bonnes conditions.
- Surveiller les stocks et anticiper les demandes pour éviter les ruptures.
- Être facilement identifié en tant que libraire (badge utilisant la charte graphique, tenue vestimentaire). Être accueillant, souriant. Savoir dire « bonjour », « au revoir » et « merci ». Savoir reconnaître un client et l'appeler, avec discrétion, par son prénom et/ou son nom.

- Valoriser sa connaissance personnelle des clients pour leur apporter des services ou conseils personnalisés. Être attentif aux « appels » du client, savoir les anticiper sans importuner, savoir proposer son aide, écouter et décoder la demande, apporter des conseils judicieux.
- Inviter le client, lorsqu'il reviendra, à faire part de ses impressions sur le livre qu'on lui a conseillé.
- Permettre aux clients le contact physique avec les livres : leur donner la possibilité de les consulter sur place (éventuellement un ouvrage en consultation libre et les autres sous emballage).
- Informer le client qu'un livre existe dans plusieurs éditions (et notamment, le cas échéant, en « poche »).
- Être capable d'effectuer rapidement une recherche bibliographique si le client n'a pas les références précises d'un ouvrage (d'où l'importance de connaître les auteurs – et l'orthographe de leur nom).
- Informer la clientèle que la librairie peut effectuer des commandes (éventuellement pour d'autres livres que ceux correspondant aux rayons de la librairie). Informer la clientèle sur le fait que les livres peuvent ne pas être en rayon, mais disponibles en réserve (premiers tomes d'une série, par exemple).
- Trouver une solution dès lors que le client exprime une demande que la librairie ne peut pas directement satisfaire (savoir orienter le cas échéant, y compris vers une autre librairie ; toujours proposer une solution).
- Autoriser une certaine souplesse pour la reprise d'un livre que le client souhaite échanger. Faire connaître cette possibilité qui rassure un client souhaitant offrir un livre (mais une certaine vigilance s'impose pour éviter les abus ; au moins exiger le ticket de caisse).
- Apporter un soin tout particulier au traitement des réclamations des clients (éventuellement en tirer des enseignements et mettre en place des actions correctrices).
- Offrir au client la possibilité d'être averti, par messagerie électronique ou par téléphone, dès que sa commande est arrivée. L'informer précisément de l'endroit, au sein de la librairie, où il conviendra de retirer un ouvrage commandé.
- Proposer d'avertir un client lors de la sortie d'un ouvrage et lui proposer de le mettre de côté.
- Gérer le passage aux caisses de façon à faire respecter l'ordre d'arrivée des clients et à réduire au maximum les temps d'attente, et tout en préservant une certaine confidentialité.
- Proposer des sacs publicitaires biodégradables et/ou réutilisables en cohérence avec les enjeux du développement durable (sacs en plastique interdits).
- Offrir de petits cadeaux, à tous les clients ou alors à tel ou tel client, mais discrètement de façon à éviter du ressentiment (ex. marque-pages, catalogues, affiches des éditeurs, calendrier, chocolat, etc.). Veiller, cependant, à respecter la réglementation : elle interdit la vente avec primes (le cadeau offert ne doit jamais excéder 7 % du prix net).
- Pratiquer la remise de 5 % ou proposer une carte de fidélité (pratique systématique, à tous les clients, ou bien réservée aux « très bons clients », mais risque alors, là également, de ressentiment de la part de ceux qui ne bénéficient pas de la remise). Veiller, dans tous les cas, à une information claire et précise.
- Offrir la possibilité d'un paquet cadeau (à la librairie de s'organiser pour que cela n'allonge pas le temps d'attente aux caisses).
- Afficher très clairement, près des caisses, les informations utiles concernant les modes de paiement. Accepter tous les modes de paiement (le cas échéant, faire preuve de tact pour expliquer que le paiement par carte bancaire pose problème pour le règlement de petits montants) ; éviter de multiplier les dispositifs de contrôle (par exemple, doit-on exiger deux pièces d'identité ?). Si demande du client, accepter des facilités de paiement en cas de commande importante.
- Proposer la livraison à domicile (collectivités, personnes à mobilité réduite...). Communiquer clairement sur les modalités (gratuité / coût ?).
- Associer les clients à la vie de la librairie (participation à un comité de lecture, rédaction de coups de cœur ou d'articles pour un bulletin ou un blog...).
- Constituer un fichier des clients (en respectant la législation en vigueur, et en particulier le *Règlement général sur la protection des données personnelles* de 2018) afin de pouvoir communiquer facilement avec eux par les réseaux sociaux, par messagerie électronique ou par voie postale (par exemple, savoir à quel numéro d'une série en est un client pour l'informer d'une parution).
- Se doter d'outils d'évaluation auprès de la clientèle (questionnaire de satisfaction), restituer les résultats aux libraires et procéder, si nécessaire, à des réajustements.

Mettre ses valeurs au service de la clientèle

3) La politique culturelle

Si la librairie peut se permettre d'avoir l'ambition d'être autre chose qu'un commerce, cela est en partie dû au fait que vendre des livres renvoie immédiatement à la culture, à un partage des savoirs les plus divers et donc à une dimension symbolique que l'on ne retrouve pas dans la grande majorité des biens de consommation... La politique culturelle d'une librairie synthétise ce que l'entreprise met ou souhaite mettre en place en référence à des valeurs ou des convictions. L'enjeu n'est pas d'abord de réaliser des bénéfices, du moins pas uniquement. En réalité, il existe une forte articulation entre une politique culturelle et une politique commerciale. D'emblée, par ses échanges avec le client et par ses conseils, le libraire, qui est un professionnel cultivé, se positionne à la fois sur le plan culturel et commercial.

L'un des enjeux d'une politique culturelle est aussi de fidéliser la clientèle, d'attirer de nouveaux clients, d'élargir la zone d'attraction commerciale, par des choix d'assortiment ou par des actions réfléchies, mises en œuvre à l'intérieur ou à l'extérieur de la librairie, qui aillent au-delà de la seule vente de livres au sein même du magasin.

Une politique culturelle offre l'occasion de renforcer les relations avec des acteurs locaux, de créer une identité et une image dynamique, de faire parler de la librairie, de se démarquer des autres librairies du territoire et, en interne, d'entretenir, voire développer la motivation des libraires. Une contribution à l'image de l'entreprise implique une cohérence entre ce qui est dit (discours), ce qui est fait (action) et ce qui est donné à voir (assortiment, décoration...).

La mise en œuvre d'une politique culturelle suppose une démarche volontariste, parfois militante, de la part des libraires. De plus, elle implique la capacité à travailler en partenariat et à mobiliser autour de soi (cf. fiche-outil n° 12). Une politique culturelle se conduit autant à l'extérieur de la librairie qu'à l'intérieur.

Dans cette logique, les libraires doivent savoir être présents (donc investir du temps), être curieux, ouverts sur leur environnement, réactifs, créatifs, imaginatifs, notamment pour rebondir sur des attentes, des souhaits, des opportunités. Ils développent une attitude de veille pour anticiper sur les événements.

Les libraires doivent disposer de compétences en termes d'organisation : une animation mal organisée ou mal conduite, même riche sur le plan culturel, peut ternir l'image de la librairie.

Des compétences sont également nécessaires en termes de communication pour faire connaître les initiatives en amont, et les valoriser en aval, en particulier s'il s'agit d'actions innovantes (susceptibles de

plus intéresser les médias), mais sans chercher forcément à trop se mettre en avant, au risque d'agacer...

Plusieurs librairies peuvent travailler en partenariat pour la mise en œuvre d'une politique culturelle, en partageant leur expertise respective et en mutualisant les moyens.

Le coût supposé d'une politique culturelle ne doit pas être un frein à l'action. On peut croire, à tort, qu'il faut beaucoup de moyens financiers pour développer une politique culturelle. L'expérience montre que des actions a priori modestes peuvent avoir une forte valeur ajoutée sur le plan culturel, voire produire des retombées sur le plan commercial.

Le risque d'une dispersion dans l'action est plus à craindre. À vouloir trop en faire, on peut perdre en lisibilité, être moins pertinent dans l'organisation, oublier les évaluations. On glisse vers l'action pour l'action. La démarche d'élaboration d'un projet d'entreprise et ses réajustements périodiques, suite à des pratiques d'évaluation quasi systématiques, prémunissent justement d'une telle dérive et permettent d'ajuster au fil du temps l'offre d'animation.

Les orientations possibles pour une politique culturelle

1) Choisir l'assortiment de la librairie en référence à ses propres valeurs : dans la limite des contraintes économiques, définir les rayons dont on souhaite disposer et ceux que l'on souhaite mettre en avant (accepter ainsi de faire l'impasse sur certains rayons) ; déterminer le fonds de chaque rayon ; fixer les critères et les modalités de promotion des nouveautés ; revoir régulièrement les grilles d'office... Être en capacité d'anticiper les besoins des clients au moment des achats avec les représentants.

2) Assurer la promotion du fonds ou des nouveautés, et faciliter la rencontre avec les auteurs (conférence, café littéraire, dédicaces, salon...). L'objectif peut également être atteint par des vitrines attractives, par des fiches « Incontournable » ou « Coup de cœur », ou encore par des articles dans un bulletin ou sur un site Internet... On peut réfléchir à la place possible des clients dans la mise en œuvre de ces objectifs... Cette orientation peut être ciblée en direction d'auteurs ou d'éditeurs offrant une production de qualité et ayant besoin tout particulièrement d'un soutien :

- **Les jeunes auteurs ou nouveaux auteurs** : il s'agit ici de contribuer au renouvellement de la production, de leur offrir une occasion de se faire connaître (ex. festival du premier roman, prix littéraire...).
- **Les petites maisons d'édition** pour garantir une certaine diversification de la production (ex. accepter des dépôts).
- **Les auteurs et/ou éditeurs locaux** dont la production porte sur le territoire d'implantation de la librairie (appropriation de son environnement, connaissance de l'histoire et du patrimoine local...).

3) Promouvoir le livre et la lecture auprès d'un large public et faciliter l'accès de tous aux livres (ex. développer des partenariats avec des établissements, organiser des dépôts en divers lieux...). On vise ici à « désacraliser » la librairie et/ou le livre.

4) Promouvoir le livre et la lecture auprès du jeune public (ex. lecture et mise en scène de livres à la librairie, animations dans les établissements scolaires, utilisation des réseaux sociaux...). On vise ici, entre autres, l'accès aux livres, le renouvellement du public, lequel est aujourd'hui fortement sollicité par d'autres médias (cf. télévision, Internet, réseaux sociaux...).

5) Contribuer à ce que les habitants s'approprient leur environnement et/ou puissent approfondir des questions de société ou d'actualité (mise en avant d'une production éditoriale, conférences, expositions, vitrines ou tables thématiques...) ; mettre en œuvre des projets visant l'ouverture d'esprit et la tolérance (découverte des cultures, des civilisations...).

6) Faciliter la rencontre des clients-lecteurs pour des échanges autour de leurs lectures (par la même occasion, en veillant à la convivialité, on contribue à la création de liens sociaux). Explorer des formes de participation de ces clients-lecteurs à la vie de l'entreprise (rédaction de « coups de cœur », participation à des jurys littéraires, etc.).

7) Promouvoir d'autres formes d'expression artistique (ex. exposition de peinture à la librairie ou dans une salle spécialisée, partenariat avec un cinéma, organisation ou promotion d'un concert, organisation d'un concours de nouvelles...).

8) S'inscrire dans la vie culturelle locale en participant au développement de partenariats avec les collectivités territoriales (services culturels, médiathèques ou bibliothèques...), les associations, les établissements scolaires, les médias ; en mettant en place des animations en relation avec les manifestations ou événements locaux ; en diffusant l'information sur les événements culturels organisés dans le territoire.

Ces diverses orientations sont données à titre indicatif. À chaque librairie, dans sa démarche de définition du projet d'entreprise et en fonction de ses moyens, de définir ses priorités et de préciser leurs modalités de mise en œuvre : quelles actions concrètement, avec quels moyens ?

L'évaluation de chacune des actions mises en œuvre permettra d'en chiffrer le coût effectif (d'où nécessité de relevés de temps et d'une comptabilité analytique), mais aussi de mesurer, qualitativement, les effets en termes de clientèle et d'image.

D'une action ponctuelle à un programme d'actions

Un projet d'action peut lui-même occasionner d'autres actions, complémentaires, répondant à d'autres orientations possibles. On vise alors une approche globale d'une thématique, plutôt qu'une juxtaposition ou une succession d'actions sans cohérence les unes avec les autres. Ainsi, une exposition de peinture suscite l'organisation d'une conférence sur un thème en relation avec l'exposition ; en outre, les libraires mettent en avant les ouvrages en relation avec l'exposition et/ou la conférence ; par la même occasion, on peut assurer la promotion de petites maisons d'édition plus ou moins spécialisées...

Les modalités de mise en œuvre (outil de la technique des scénarios)

Conditions de réussite

- Bien connaître son territoire, ses acteurs, la culture locale.
- Ne pas plaquer ses envies. Partir des attentes exprimées ou des besoins identifiés.
- Adopter un positionnement de veille.
- S'inscrire au maximum dans des partenariats.
- Avoir une démarche très professionnelle dans la communication, dans l'animation de l'événement, dans l'évaluation.
- Intégrer les animations dans la politique globale de la librairie.
- Favoriser l'implication de l'équipe salariée dans les différents projets.

Freins à la réalisation

- Investissement en temps et en énergie ; coût éventuel.
- Rémunération du temps salariés / limites et risques du bénévolat.

- Gêne occasionnée aux clients lors des animations à l'intérieur de la librairie.
- Risques de récupération des idées et initiatives.
- Complexité de l'évaluation.

Conséquences positives

- Développement / fidélisation de la clientèle.
- Contribution à l'image de la librairie.
- Renforcement des liens avec les acteurs locaux, les professionnels du livre, un réseau de libraires (le cas échéant).
- Moments privilégiés offerts aux clients, aux collaborateurs.
- Accroissement du chiffre d'affaires.

Conséquences négatives

- Effet pouvant être négatif pour l'image de la librairie en cas d'insuccès.
- Moindre présence dans la librairie compte tenu du temps mobilisé à l'extérieur.

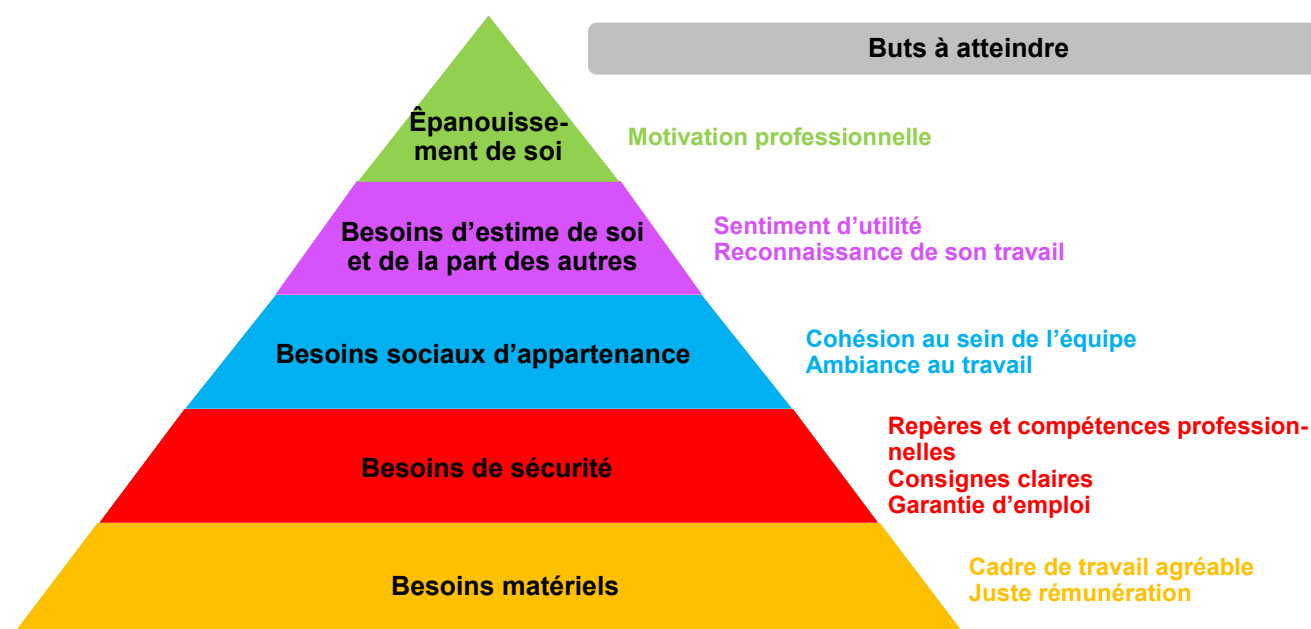


4) Les ressources humaines

On peut facilement faire l'hypothèse qu'à compétences techniques égales, des libraires qui prennent plaisir à venir au travail seront plus performants que d'autres y venant à reculons. L'amour des livres n'est pas une condition suffisante pour créer la motivation professionnelle. Ainsi, l'ancienneté des salariés dans l'entreprise, l'absentéisme, les arrêts maladie peuvent constituer des indicateurs pour évaluer une bonne gestion des ressources humaines.

Maslow, psychologue américain (1908-1970), a défini et hiérarchisé les besoins de tout être humain. On peut en dégager ce qu'il est important de prendre en compte pour que le libraire atteigne un certain épanouissement au travail. La gestion des ressources

humaines vise à y parvenir, dans le respect, bien entendu, de la législation en vigueur. Maslow a hiérarchisé les besoins humains (cf. « pyramide de Maslow »), mais les différents besoins sont imbriqués, tous aussi importants les uns que les autres.



Comment répondre aux besoins des libraires ?

1) Répondre aux besoins matériels

On vise ici à offrir un cadre de travail adapté qui permet un bien-être physique.

- Assurer des possibilités de stationnement à proximité de la librairie en cas de charges à porter.
- Offrir une juste rémunération aux libraires, qui leur permette de vivre décemment (rémunération au minimum conforme à la grille de salaires prévue par la convention collective applicable ; pas de salaire inférieur au salaire minimum fixé par la loi). Veiller à un versement mensuel et à date fixe. Offrir aux li-

braires, si possible, des avantages qui se traduisent par des revenus complémentaires (par exemple, mise à disposition de tickets restaurant, prise en charge de la mutuelle santé, remboursement des frais de transport, possibilité d'emprunt de livres, réduction pour les achats dans la librairie).

- Fixer des horaires réguliers au personnel (dans les contrats à durée déterminée, les horaires doivent être contractualisés). Certes, les horaires sont adaptés aux besoins de l'entreprise, mais en prenant en compte les contraintes personnelles. Diffuser les horaires suffisamment de temps à l'avance pour permettre aux salariés de s'organiser et d'avoir

des activités personnelles. Permettre une certaine souplesse, tant du côté des dirigeants que des libraires, pour prendre en compte des circonstances exceptionnelles.

- Veiller au confort du cadre de travail : sanitaires (la loi fixe des règles minimales d'hygiène), chauffage, climatisation, éclairage, fond sonore, mobilier, etc. Veiller également à la sécurité des personnes et des biens (vestiaire). Disposer d'un espace spécifique pour la réception des commandes. Mettre à disposition du matériel adapté de manutention pour éviter des charges trop lourdes (chariot, monte-charge...). Quelle que soit la taille de l'entreprise, un document, à mettre à jour annuellement, consigne tous les risques professionnels (risque de fatigue visuelle en raison de l'éclairage ; risque de fatigue auditive en raison du fond sonore ; risque lié aux ambiances, comme la chaleur ou le froid ; risque lié aux gestes répétitifs...). Il s'agit du Document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp). L'employeur a l'obligation de mettre en place un programme annuel de prévention des risques professionnels.
- Mettre à disposition un local réservé au personnel avec la possibilité de déjeuner sur place, de se préparer une boisson chaude ou de consommer une boisson rafraîchissante.
- Instaurer des pauses. La loi instaure une pause minimale de vingt minutes après six heures de travail.

2) Répondre aux besoins de sécurité

- Rappelons que la sécurité est ici physique, mais aussi psychologique, renvoyant à tout ce qui concourt à fournir des repères pour être à l'aise dans son travail au quotidien.
- Si l'environnement de la librairie le justifie, recruter des vigiles qui vont rassurer les libraires mais aussi la clientèle.
- Organiser l'accueil des nouveaux libraires et des stagiaires pour faciliter leur intégration. Les informer des habitudes internes qui organisent les rapports humains au sein de l'entreprise (ex. tutoiement / vouvoiement, fête des anniversaires).
- Mettre à disposition des libraires les documents ou informations qui servent de références : projet d'entreprise, convention collective, règlement inté-

rieur, consignes diverses... La convention collective est obligatoire dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, dès lors qu'elles relèvent d'un secteur pour lequel une telle convention s'applique. Le règlement intérieur est obligatoire dans toutes les entreprises de vingt salariés ou plus. Il doit répondre à certaines obligations : consultation des représentants du personnel (s'il y en a), transmission à l'Inspection du travail, affichage...

- Rédiger des contrats de travail ⁽²⁾ qui soient clairs et précis, ainsi que des fiches de poste qui définissent les fonctions. Diffuser un organigramme qui traduise les relations hiérarchiques et les responsabilités des uns et des autres...
- Confier des tâches qui correspondent aux compétences des salariés (obligation de respecter la fonction indiquée dans le contrat de travail). Ne pas perdre de vue qu'un apprenti est un salarié en formation, qu'il est là entre autres pour apprendre le métier.
- Mettre en place des outils internes (par exemple, cahiers de transmissions et/ou réunions d'équipe...), qui favorisent une bonne circulation des informations concernant notamment les tâches à effectuer ou les demandes particulières de la clientèle.
- Veiller à la cohérence des informations ou directives qui sont données (éviter les contradictions au niveau d'un même dirigeant ou de plusieurs responsables).
- Permettre aux libraires d'avoir une bonne lisibilité de la situation économique de l'entreprise, ce qui implique une stratégie de communication sur les objectifs à atteindre, ainsi qu'une certaine transparence sur les résultats annuels et l'évolution mensuelle du chiffre d'affaires.
- Avoir à disposition une trousse de secours. Bénéficier des services d'un ou plusieurs secouristes au sein de l'équipe. Appliquer les normes de sécurité au niveau des locaux et du matériel (détecteur de fumée, sorties de secours, extincteurs...). Faciliter les ports de charges. Mettre en place des formations pour la prévention des risques professionnels (obligation pour l'employeur).
- Verser les salaires mensuellement (obligation pour l'employeur) et à date fixe (prévenir les salariés et obtenir leur accord en cas de retard). Privilégier les virements bancaires (ce qui est obligatoire à partir

(2) – Le contrat de travail est une obligation légale. En cas de litige et en l'absence de contrat de travail écrit, le salarié est présumé être embauché en contrat à durée indéterminée et à temps plein.

de 1 500 euros). À titre exceptionnel et sur demande, accepter de verser une avance sur salaire.

- Respecter les horaires fixés. Programmer longtemps à l'avance les événements exceptionnels, ainsi que les congés (si c'est l'employeur qui décide, au final, des dates de congés, la loi interdit à l'employeur, sauf cas exceptionnel, de modifier les dates de congés payés un mois avant la date de début).
- Être accessible, au niveau de l'encadrement, pour l'ensemble du personnel (dirigeants disponibles et à l'écoute), en particulier en cas de difficultés avec un client ou au sein de l'équipe. D'une façon générale, se montrer « rassurant » et savoir donner confiance.
- Offrir des outils de travail fiables (poste informatique, caisse enregistreuse...). Fournir les moyens matériels et/ou financiers nécessaires à la mise en œuvre d'une consigne (par exemple, pour la réalisation d'une vitrine exceptionnelle).
- Disposer d'outils qui permettent aisément de savoir si un ouvrage est disponible dans la librairie et à quel endroit (éviter d'être déstabilisé par le fait de ne pas pouvoir répondre à une demande de renseignements).
- Mettre à disposition les outils permettant de suivre l'actualité du livre (revues, journaux...) – toujours pour éviter qu'un libraire ne soit déstabilisé par la demande d'un client.
- Réaliser des entretiens d'évaluation, qui sont l'occasion de faire le point sur la qualité du travail réalisé et les besoins de formation. Éviter le non-dit, les allusions. Faire part clairement des griefs.
- Proposer une offre de formation, si nécessaire, pour consolider les compétences, éventuellement pour combler des manques ⁽³⁾.

3) Répondre aux besoins sociaux d'appartenance

La satisfaction de ces besoins vise à créer une cohésion d'équipe (cf. également fiche-outil n° 12).

- Apporter une attention toute particulière au recrutement des nouveaux libraires (chercher à mesurer leur capacité à s'intégrer au sein de l'équipe, à adhérer au projet de l'entreprise).
- Respecter les habitudes internes au sein de l'entreprise (« bonjour », ne pas utiliser tel ou tel objet

qui « appartient » à un autre salarié...) et informer les nouveaux libraires de ces habitudes pour leur éviter de faire des impairs.

- Mettre en place une organisation, n'excluant aucun libraire, pour la diffusion en interne des spécimens ou services de presse, ainsi que des revues spécialisées.
- Veiller à la décoration, au confort et à l'équipement du local réservé au personnel.
- Créer des temps de rencontre et d'échanges (au sein de l'entreprise ou en dehors) afin de contribuer à une bonne ambiance (attention à bien clarifier le « statut » de ces moments qui peuvent être considérés comme des temps de travail, éventuellement à rémunérer comme des heures supplémentaires).
- Prévoir des pauses communes (avec système de rotation pour ne pas nuire au fonctionnement de la librairie et faire en sorte que ce ne soit pas toujours les mêmes libraires qui prennent leur pause ensemble).
- Faire plaisir à ses collègues en prévoyant, par exemple, un dessert à l'occasion d'un événement particulier – ou même spontanément, sans raison particulière.
- Inciter à la mise en œuvre de projets collectifs amenant les libraires à s'impliquer ensemble.
- Être à l'écoute des collègues. Favoriser un esprit d'entraide entre les libraires. Veiller à la courtoisie et au respect mutuel. Ne pas tolérer les rumeurs ou critiques gratuites.
- Répartir les tâches les moins valorisantes. Organiser des roulements.
- Veiller à une certaine égalité de traitement et gérer les conflits internes pour éviter qu'ils ne nuisent à la cohésion d'équipe. Inciter chacun à exprimer ses ressentiments (mais en y mettant les formes). Apprendre à faire des concessions.
- Gérer les congés en concertation et dans la transparence. Éviter que ce soit toujours les mêmes qui fassent des concessions.
- Permettre aux libraires de discuter, d'échanger avec les clients ; d'avoir l'occasion de sortir de la librairie pour rencontrer, par exemple, des partenaires.

(3) – Tout au long de l'exécution du contrat de travail, l'employeur a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il doit également veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

- Valoriser le rôle du (des) délégué(s) du personnel comme médiateur(s) entre les responsables de l'entreprise et les libraires.
- Effectuer des propositions pour inciter un salarié à quitter l'entreprise s'il n'adhère pas au projet (rupture conventionnelle par exemple).

4) Répondre aux besoins d'estime de soi et de la part des autres

Le bien-être au travail implique la conviction que son activité est utile. En outre, chacun a besoin d'être « reconnu » à travers ce qu'il réalise : cette reconnaissance peut provenir des responsables de la librairie, des collègues, des clients...

- Confier des tâches diversifiées, utiles au bon fonctionnement de l'entreprise. Éviter l'installation dans une certaine routine.
- Encourager les suggestions susceptibles d'apporter des améliorations. Les prendre en compte. Informer sur les suites données. Expliquer les raisons s'il est impossible de donner suite.
- Présenter les libraires aux auteurs qui sont amenés à participer à une animation.
- Impliquer les libraires, les encourager, identifier les compétences et valoriser les initiatives personnelles, laisser de l'autonomie (faire confiance), déléguer, responsabiliser par rapport aux différents projets de l'entreprise, ne pas se situer dans une logique de contrôle systématique.
- Associer les libraires à l'évaluation des programmes d'action et aux réajustements à apporter au projet d'entreprise.
- Favoriser les échanges sur les lectures respectives (écoute et prise en compte de tous les avis).
- Permettre aux libraires d'être en relation avec les acteurs externes à l'entreprise (partenaires, représentants, éditeurs...).
- Encourager, complimenter les libraires (à bon escient). Évaluer les libraires avec tact et reconnaître le travail réalisé, les efforts (les remarquer et le dire). Dédramatiser les erreurs.
- Restituer aux libraires les résultats des enquêtes de satisfaction auprès de la clientèle – d'autant plus quand ils sont très positifs –, ou même de simples retours de satisfaction.
- Considérer les apprentis comme des salariés à part entière. Au regard de la loi, les apprentis sont des salariés comme les autres. Ils doivent, par conséquent, bénéficier des mêmes droits et obligations que les autres salariés (par exemple, la prime de Noël).
- Reconnaître le travail des libraires par une rémunération fixe en cohérence avec la qualification et le travail produit, par des primes exceptionnelles, par la mise en œuvre d'un système d'intéressement.
- Offrir une possibilité d'évolution au sein de l'entreprise ou au sein du groupement auquel adhère l'entreprise (plan de carrière). Cf. l'obligation d'adaptation déjà évoquée.
- Éviter les reproches devant les clients ou même les collègues.
- Utiliser les mesures disciplinaires, mais seulement en dernier ressort. Indépendamment de l'entretien imposé par la loi en cas de sanction « lourde », prévoir une rencontre, préalablement à l'envoi de toute sanction par écrit, pour expliquer les motifs et proposer, le cas échéant, la possibilité de repartir sur de bonnes bases...



Librairie Cornelle, Laval (53)

Apporter sa contribution pour l'avenir des jeunes générations

5) Le développement durable

Au niveau d'une librairie, une politique de développement durable croise des préoccupations d'ordre écologique, économique, humain ou social, voire culturel. Par exemple, elle peut aboutir à réduire les consommations d'énergie, et ainsi réduire les charges de l'entreprise, tout en améliorant le confort de travail des libraires... Mais tant les habitudes sont difficiles à changer, cela implique généralement tout un travail de sensibilisation pour des prises de conscience.

Au sein d'une librairie, les leviers possibles d'une politique de développement durable peuvent porter sur :

- **Les économies d'énergie** (électricité, eau, fuel / gaz...) et le recours aux énergies renouvelables. Moyens : équipements adaptés, limitation du recours aux messages électroniques, sensibilisation / formation du personnel. Enjeux : économies énergétiques et budgétaires, confort de travail.
- **La collecte et le tri des déchets.** Moyen : recours aux services publics à disposition ; sensibilisation du personnel. Enjeux : recyclage, retraitement des déchets.

- **La consommation de papier.** Moyen : dématérialisation, réutilisation des versos non imprimés. Enjeux : économies énergétiques.
- **L'encouragement au covoiturage et/ou à l'utilisation des moyens de transport en commun par les libraires.** Moyen : cartographie de la mobilité domicile-travail ; recueil des offres / demandes ; aménagement des plannings... Enjeux : économies énergétiques et budgétaires ; développement d'un esprit d'entraide et de services.
- **La gestion des stocks au plus juste des besoins.** Moyen : analyse du marché ; négociations ; limitation des retours.

Le libraire peut également apporter une contribution aux politiques de développement durable par le fonds d'ouvrages spécifiques qu'il propose (préservation de la planète, lutte contre le réchauffement climatique, préservation de la biodiversité...) et par les animations qu'il met en place.

Librairie M. Lire, Laval (53)



Fiches-outil





n°	Titre	Page
1	Les définitions	24
2	L'animation de la démarche d'élaboration d'un projet de librairie	25
3	Les thématiques possibles du diagnostic d'une librairie	26
4	La présentation sociodémographique du territoire d'implantation	28
5	Les diverses techniques d'enquête	30
6	La synthèse globale d'un diagnostic	37
7	La visualisation des causes d'un problème	38
8	La technique des scénarios	41
9	Le schéma général d'un projet de librairie	43
10	La méthodologie de la conduite d'une action	45
11	L'écriture d'une fiche-action	46
12	L'évaluation d'une action	47
13	Équipe, partenariat et réseau	49
14	Les pièges en méthodologie de projet	52
15	Le partenariat avec la presse	53
16	La communication du libraire au regard de l'analyse transactionnelle	56
17	Les trois clés de la professionnalité	59

Terme	Définition	Exemples
Projet	Terme polysémique. Il convient de distinguer : • Un projet d'action : ce qu'on a l'intention de faire, seul ou collectivement, ce jour même, dans la semaine, le mois ou l'année à venir... Synonyme : objectif opérationnel. • Des projets émergeant d'une réflexion sur le sens : le projet de vie (dimension individuelle), le projet associatif, d'établissement, d'entreprise, de territoire (dimension collective), le projet de société (dimension collective et quelque peu utopique).	
Projet d'entreprise	Ensemble des buts pour l'entreprise en termes économique, commercial et culturel, et en termes de gestion des ressources humaines et/ou de développement durable, ainsi que des programmes d'actions correspondants. Le projet d'entreprise se concrétise par un document écrit qui est l'aboutissement d'une démarche collective, réalisée à partir d'un état des lieux et d'une analyse. Il est établi pour une durée fixée en amont.	
Finalité	La finalité exprime les valeurs qui animent les responsables de l'entreprise. Elle a une dimension éthique en référence à des choix fondamentaux de société. Elle est suffisamment large pour permettre un consensus, une mobilisation collective.	<i>Permettre aux citoyens d'être acteurs du développement collectif.</i>
Buts	Les buts sont l'expression de ce que l'on cherche à atteindre à moyen terme (en cohérence avec la finalité).	<i>Fournir aux citoyens des outils qui leur offrent des clés de compréhension et de connaissance de leur environnement.</i>
Objectifs	Les objectifs correspondent à ce que l'on cherche à mettre en œuvre très concrètement et à court terme (projets ou actions envisagées).	<i>Définir le fonds à valoriser.</i> <i>Développer des animations culturelles en lien avec le but ci-dessus.</i>
Politique	La politique décline finalité, buts et objectifs par rapport à une thématique (ex. politique culturelle), un secteur de l'activité (ex. politique à mettre en œuvre pour le rayon bandes dessinées), un site (une librairie peut comprendre plusieurs établissements localisés plus ou moins à proximité l'un de l'autre), un public spécifique (ex. politique pour attirer et fidéliser les jeunes).	
Programme	Le programme regroupe les actions que l'on envisage de mettre en œuvre dans le cadre d'un projet d'entreprise ou d'une politique.	

2

L'animation de la démarche d'élaboration d'un projet de librairie

Plusieurs solutions sont possibles.

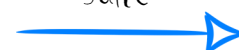
Intervenant	Avantages	Inconvénients
Consultant extérieur (sociologue)	Expertise et capital de confiance. Neutralité.	Temps nécessaire pour une connaissance minimale de l'entreprise. Coût qui peut être élevé.
Étudiant (stage pratique)	Coût moindre. A priori neutralité.	Moindre expérience (nécessité d'un accompagnement). Moindre capital de confiance de la part des libraires.
Dirigeant de l'entreprise (ou salarié libraire)	Coût moindre. Connaissance préalable de l'entreprise.	Positionnement ambigu. Difficulté probable à prendre du recul car trop forte implication. Risque de réticence des libraires à s'exprimer librement.

On peut imaginer des solutions mixtes. Par exemple, la mission du consultant extérieur peut porter sur un appui méthodologique ou sur la synthèse des matériaux recueillis ; dans cette solution, un étudiant peut être chargé des travaux d'enquête.

Les thématiques possibles du diagnostic d'une librairie

Son statut juridique	– Travailleur indépendant (commerçant), société commerciale, entreprise de l'économie sociale (association ou coopérative), ou bien encore établissement au sein d'une entreprise. – Adhésion à un groupement.	<i>Le statut juridique nous révèle certains aspects de l'organisation de la librairie, de ses moyens budgétaires (capital), voire de son projet d'entreprise.</i>
Son histoire	– Date de création. – Changements de propriétaire, de statut juridique. – Changements de locaux ou extensions. – Ouverture / fermeture de rayons. – Croissance de l'entreprise (à travers l'évolution du nombre de salariés ou du chiffre d'affaires).	<i>On retient ici tous les éléments qui permettent de mieux comprendre la librairie telle qu'elle est aujourd'hui (pour chaque élément de l'histoire de la librairie, se poser la question : en quoi est-ce important pour comprendre sa situation actuelle ?).</i>
Son projet d'entreprise	– Pré-existence ou non d'un projet d'entreprise. Support écrit ou uniquement projet informel ?	
Son environnement sociodémographique, commercial et culturel	– Localisation : ville ou agglomération / commune rurale (nombre d'habitants). Caractéristiques sociodémographiques. – Attractivité commerciale et/ou culturelle de l'environnement ; organisation d'événements (par exemple festival...) ; proximité de commerces, de services, d'équipements ; proximité de sites ou monuments touristiques. – Offre locale en librairies (concurrence).	<i>Une telle présentation situe le potentiel de la librairie ; elle montre également sur quoi l'entreprise peut appuyer sa politique commerciale et/ou culturelle.</i>
Les facilités d'accès à la librairie	– Localisation à l'intérieur de la ville ou de la commune (au-delà de ce qui a déjà été évoqué, tout ce qui peut faciliter ou au contraire freiner la venue d'une certaine clientèle). – Parkings (oui / non, si oui payant / gratuit) et éventuellement facilités de stationnement offertes à la clientèle. – Moyens de transport en commun. – Signalétique dans l'environnement immédiat de la librairie.	
Les locaux	– Façade, vitrines (dont renouvellement). – Surface de vente. – Configuration de l'espace (salles, étages...). – Nombre et emplacement des caisses. – Accessibilité des locaux aux personnes à mobilité réduite. – Signalétique interne. – Mobilier (rayonnages, tables d'exposition...). – Ambiance générale (chauffage / climatisation, fond musical, éclairage, décoration, propreté, etc. ; d'une façon générale, tout ce qui peut contribuer à une qualité d'accueil, à faire en sorte que le client se sente bien à l'intérieur de la librairie...). – Système de sécurité. – Locaux annexes (bureaux, salle de réunion ou salle pour le personnel, réserves...).	

Suite



Ses ressources humaines	– Organigramme : dirigeant(s) de l'entreprise, encadrement, libraire(s), dont apprenti(s). – Adéquation effectifs / activité de la librairie. – Distribution du personnel par sexe, tranche d'âge, formation initiale. Ancienneté dans l'entreprise. – Compétences techniques et relationnelles (disponibilité, sens de l'écoute, amabilité, politesse...). Polyvalence / spécialisation. – Politique de recrutement, de formation continue, de management. Évolution des salariés à l'intérieur de l'entreprise. – Conditions d'emploi et de travail. Arrêts de travail. – Accueil des nouveaux salariés et des stagiaires. – Ambiance, cohésion interne et implication du personnel. – Rites au sein de l'entreprise (par exemple la façon de se saluer le matin, la fête des anniversaires, etc.). – Abonnement aux publications spécialisées. Mise à disposition de ces publications auprès du personnel.	
L'offre commerciale de la librairie	– Activité générale de la librairie et/ou spécialisations (fonds, renouvellement). Positionnement sur le livre numérique. Produits dérivés. – Présentation et mise en valeur des livres (vitrine, table, rayon). Système de classement. – Services proposés / non proposés (par exemple prise de commandes, vente par correspondance, accès à Internet, espaces de consultation, etc.). – Informatisation de la librairie (adéquation de l'équipement à l'activité). Gestion du stock (retours, office). – Réassortiment, délais d'approvisionnement, système d'enregistrement des livres, système antivol, mise en rayon. – Relations avec fournisseurs (remises, etc.) et avec représentants. – Politique de communication en relation avec l'offre commerciale (supports, objectifs, budget, salariés référents, outils d'évaluation...). Présence sur les réseaux sociaux. – Disponibilité des libraires à la clientèle. – Politique commerciale (ex. cartes de fidélité, remises sur les produits autres que le livre, petits cadeaux, possibilité de reprise d'un livre, etc.). – Encaissement (file d'attente ou non), conditionnement (sacs par exemple) et emballage cadeau. Modes de paiement acceptés et modalités. – Part des visiteurs non acheteurs (explications possibles...). – Jours et heures d'ouverture. – Comptabilité analytique (chiffre d'affaires par rayon, par période de l'année, pour chaque jour de la semaine, par tranche horaire).	
L'offre culturelle de la librairie	– Organisation d'animations (internes / externes) ou participation à certaines manifestations. Partenariats. Réactivité aux événements. – Autres initiatives contribuant à la promotion de la lecture et du livre. – Politique de communication en relation avec l'offre culturelle. – Budget. Salariés référents. Outils d'évaluation. – Impact sur l'offre commerciale.	
Sa clientèle	– Clientèle fidélisée et occasionnelle, ses caractéristiques (profil des clients individuels, part des collectivités, zone de chalandise...). Évolutions. – Non-clientèle ou clientèle potentielle. – Image de la librairie, notoriété.	
Sa situation économique et financière	– Évolution du chiffre d'affaires. Résultats et bilan.	
Les projets	– Les projets de l'entreprise à court, moyen et long terme.	

La présentation sociodémographique du territoire d'implantation

- Il s'agit d'analyser le territoire d'implantation de la librairie. Que faut-il entendre par « territoire » ? Tout dépend de la librairie... Il peut s'agir d'une « librairie de quartier » ; dans ce cas, on utilisera prioritairement les données Iris du recensement de population (Insee). Il peut d'agir d'une librairie générale implantée en zone rurale ou dans une grande ville ; dans ce cas, on s'attachera plus à la commune ou à la ville, et également au territoire environnant ; dans un souci de simplification (pour l'accès aux données), on peut retenir le territoire de la communauté de communes ou d'agglomération, ou de la métropole, s'il correspond globalement à la zone de chalandise. Mais il est possible, avec le site Internet de l'Insee, de créer un territoire spécifique pour accéder aux données de base.

- Un plan type n'aurait pas de sens. Ce travail est nécessairement lié à la librairie. Il doit faire l'objet d'une réflexion très personnalisée qui va aboutir à un choix d'indicateurs pertinents. Pour une librairie implantée en zone touristique, par exemple, on s'attachera à illustrer l'activité saisonnière avec un indicateur comme les résidences secondaires. Ailleurs, on aura peut-être à faire ressortir la forte implantation d'une population étrangère... Ou encore une forte population étudiante (ville « universitaire »).

- Dans l'idéal, il faudrait mettre en perspective l'approche sociodémographique avec l'offre en librairies ou autres points de vente de livres. Concrètement, chiffres à l'appui, il s'agit de répondre aux questions suivantes : la librairie est-elle implantée dans un territoire dynamique sur le plan démographique et économique ? Le territoire a-t-il des caractéristiques spécifiques ? Connaît-il des évolutions marquantes ? Les chiffres à l'appui proviennent de sources rigoureuses ; elles sont systématiquement mentionnées au fur et à mesure et avec le plus de précision possible.

Recoupement des données

Un indicateur sociodémographique isolé fournit peu d'informations pour

l'analyse. C'est le recoupement de diverses données, parfois de sources différentes, qui présente souvent de l'intérêt.

Exemple : dans un territoire, la population a fortement augmenté ces dernières années. Peut-être regarder ce qui se passe au niveau de l'emploi...

Comparaisons dans l'espace

Pour une période donnée, un indicateur sociodémographique, même isolé, pourra être pertinent si l'on accède à la même information mais pour les territoires qui l'englobent (la communauté de communes ou d'agglomération, le département, la région, la France métropolitaine) ou – et c'est sans doute plus pertinent – pour divers territoires semblables (par exemple, comparaison avec les villes relevant de la même tranche de population). De fait, il est discutable de comparer les données correspondant à une ville importante et celles correspondant à un département, surtout s'il est « rural », car la population est structurellement différente : pas beaucoup d'agriculteurs, par exemple, dans une ville, surtout comparativement à un département rural...

Évolutions dans le temps

Un indicateur apportera également de l'information si on peut montrer comment les données ont évolué dans le temps (par exemple, avec le recensement : 2007 / 2012 / 2017 actuellement pour l'ensemble des données, voire si on peut fournir des éléments de prospective pour l'avenir (estimations de population / projections), ou du moins formuler des hypothèses sur des bases conjoncturelles (création de nouvelles zones d'habitat, fermeture / ouverture d'une entreprise importante...).

Toujours s'interroger sur le sens de tels ou tels chiffres : en quoi cette information statistique est-elle importante ? Par exemple, 7 800 habitants de 60 ans ou plus : c'est beaucoup, pas beaucoup ?

1) Le nombre d'habitants :

- Source : Insee / Recensement, données au 1^{er} janvier 2017.
- L'évolution du nombre d'habitants (par exemple 1999-2007-2012-2017) nous fournit des indications sur le dynamisme démographique d'un territoire (augmentation du nombre d'habitants, stabilité, baisse ?).
- On peut analyser les facteurs explicatifs des évolutions de population (solde naturel / mouvement migratoire). On peut également observer et analyser les évolutions de l'emploi (au lieu de travail).

2) La population jeune :

- Le nombre de jeunes par tranches d'âge (lesquelles sont à définir).
 - Source : Insee / Recensement, données 2017.
 - Les chiffres absolus (combien de jeunes ?) sont aussi pertinents que les valeurs relatives (part des jeunes dans la population totale).
 - On peut comparer les effectifs pour des territoires similaires (en termes de population).
 - Dans le territoire même, on peut s'intéresser à la dynamique (évolutions dans le temps).
- Les naissances domiciliées.
 - Source : Insee / état civil, données 2018 et antérieures.
 - Les naissances domiciliées (= au domicile de la mère) sont annuelles, exhaustives, fiables : elles

fournissent des informations sur le renouvellement du public jeune (PS. Un territoire peut connaître une « émigration » à 15-16 ans si absence de lycée, à 18-19 ans si absence d'établissements d'enseignement supérieur).

3) Les professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) :

- Source : Insee / Recensement, données 2017.
- On peut ici avoir un double regard :
 - Les chiffres absolus (avec évolutions dans le temps et comparaisons avec territoires similaires) ;
 - Les valeurs relatives (+ comparaison avec des territoires de référence : département, région, France, villes de taille équivalente).
- On cherche à évaluer les spécificités socioprofessionnelles (donc socioculturelles) de la clientèle potentielle.
- On peut facilement réunir employés et ouvriers (généralement part importante de la population et niveau de revenus assez proche).
- On peut croiser également avec :
 - Le niveau de diplôme (Insee / Recensement).
 - Les revenus par foyer fiscal (www.impots.gouv.fr).
 - Les salaires (Insee).

On peut utiliser trois techniques différentes (éventuellement complémentaires) pour réaliser une enquête, et donc un état des lieux :

- Le questionnaire (plutôt quand on a besoin d'interroger un grand nombre de personnes).
- L'entretien (plutôt quand on recherche des informations et des éléments de réflexion nuancés, diversifiés, d'un contenu assez riche).
- L'observation (plutôt quand on a besoin de capter des comportements au moment où ils se produisent).

1) Le questionnaire

Le questionnaire avec enquêteur

L'enquêteur complète lui-même le questionnaire avec les réponses que le répondant lui fournit :

- Soit par téléphone :
 - Inconvénients : réponses de façade du répondant (par rapport au supposé jugement de l'enquêteur) ; pas de contrôle ; pas de stimulation.
 - Avantages : garantie d'un certain nombre de réponses.
- Soit en « face à face » :
 - Inconvénients : le répondant doit être « auditif » (sinon il se souvient uniquement des premiers ou derniers items proposés) ; réponse de façade.
 - Avantages : contrôle de la compréhension ; stimulation ; possibilité de support photo.

Le questionnaire auto-administré

Le répondant remplit lui-même le questionnaire (support papier ou par messagerie électronique).

- Inconvénients : risque de questions mal interprétées, de réponses partielles ; pas de contrôle ; très faible nombre de réponses.
- Avantages : délai de réflexion plus long ; on peut cibler une plus grande population.

Les différents types de questions

Questions fermées :

- Toutes les réponses possibles sont prévues et proposées explicitement. À choix unique, multiple ou ordonné.
- Avantages : traitement quantitatif aisé.

- Inconvénients : pas de nuance ; la personne enquêtée est enfermée dans une thématique.

Questions préformées :

- On propose a priori toutes les réponses possibles (par exemple, pour connaître les facteurs qui concourent à fidéliser la clientèle). À choix unique, multiple ou ordonné. Prévoir item : « *Autres. Précisez :* »
- Avantages : traitement facile ; plus de nuances.
- Inconvénients : nécessité de limiter le nombre possible de réponses ; influence de l'ordre dans lequel sont proposés les items.

Questions ouvertes :

- La personne est libre de sa réponse.
- Avantages : réponses très diverses, souvent riches, parfois inattendues ; analyse qualitative.
- Inconvénients : risque de gêne du répondant ; risque d'influence de l'enquêteur (en face à face ou par téléphone) ; parfois besoin d'interpréter le contenu des réponses ; difficulté de l'analyse.

Questions à échelle (auto-positionnement) :

- Forme intermédiaire entre questions ouvertes et questions fermées. Choix entre une échelle de nuances. Souvent utilisées pour les questions d'évaluation (par exemple, une note de 0 à 10 – la note « 10 » correspondant à un très haut niveau de satisfaction).
- Avantages : le répondant peut nuancer ses réponses ; exploitation assez aisée, très pédagogique.
- Inconvénients : risque d'influence sur les réponses des individus.

Un questionnaire doit normalement contenir :

- Un chapeau (objectifs, caractère confidentiel de l'enquête, consignes pour le retour du questionnaire, modalités de restitution, remerciements).
- La mention de l'organisme enquêteur.
- L'état civil du répondant (= fiche signalétique), plutôt en fin de questionnaire.

Par ailleurs, il est important de :

- Tester son questionnaire avant diffusion générale.
- Soigner la présentation ; bien séparer les questions ; entre autres, éviter les changements de caractères typographiques.
- Donner des consignes claires pour les réponses (par exemple, « *une seule réponse* » ou « *plusieurs réponses possibles* »...).
- Faciliter le retour du questionnaire (garantissant l'anonymat).

Les avantages du questionnaire

- Possibilité d'interroger un grand nombre de personnes.
- Possibilité de quantifier de multiples données (tri à plat et croisements), sans exclure l'obtention de données plus qualitatives.

Les limites du questionnaire :

- Lourdeur et coût pouvant être élevé.
- Exigence essentielle de représentativité de l'ensemble des répondants. Or cette représentativité n'est jamais absolue.
- Superficialité de certaines réponses, ce qui ne permet pas l'étude ou l'analyse de certains processus.
- Souvent réponses qui sont de simples descriptions, dépourvues d'éléments de compréhension.
- Nécessité d'une atmosphère de confiance lors de l'administration d'un questionnaire.
- Fiabilité toute relative du dispositif.

L'art du « bon » questionnaire

Comment obtenir un taux de réponse satisfaisant ?

♦ Enquête par questionnaire auto-administré

Pas de souci particulier si enquête en ligne (mais cela suppose d'avoir les adresses électroniques des clients – vigilance avec le Règlement général sur la protection des données personnelles – RGPD).

Pour un questionnaire « papier », cela suppose de disposer en librairie d'un espace où le client pourra s'asseoir pour remplir tranquillement le questionnaire. Le client est invité à déposer le questionnaire rempli dans une urne de façon à garantir l'anonymat. Cette solution ne peut fonctionner que si les clients sont directement sollicités (par un libraire qui les connaît bien et auquel les clients ne pourront pas refuser le « service » ; par une personne spécifiquement missionnée...). Ce pourrait être à la caisse, mais il y a les clients qui ne font pas d'achat et, de toute façon, à la caisse, les clients sont déjà un peu partis...

Il y aurait la solution d'un envoi postal, mais là également, cela suppose d'avoir les adresses. En outre, pour avoir un taux de réponse significatif, il faudrait prévoir des enveloppes affranchies pour la réponse et tout cela génère des coûts élevés.

♦ Enquête par questionnaire avec enquêteur

On demande aux clients s'ils ont 5 minutes pour bien vouloir participer à une enquête sur la librairie. L'idéal serait de disposer d'un espace où l'on puisse s'asseoir et échanger en toute discrétion, sans déranger ou être dérangé.

On pose les questions et on note les réponses.

Point de vigilance : interpeler les clients de façon aléatoire (pas uniquement ceux que l'on connaît bien, ceux qui nous semblent sympathiques...).

♦ Comment démarrer le questionnaire ?

D'emblée le client doit avoir le sentiment qu'il est facile de répondre. Donc plutôt démarrer par des questions fermées – surtout pas une question préformée et encore moins une question ouverte qui demande de la réflexion. Par ailleurs, il peut être tentant de démarrer par la « fiche signalétique » (sexe, âge, profession, commune... du client qui répond au questionnaire).

Cependant, on annonce un thème et il vaut mieux démarrer directement par des questions ayant trait au thème annoncé. De plus, le questionnaire étant anonyme, des questions trop personnalisées, permettant l'identification du client, risquent de susciter une attitude de rejet du questionnaire.

À quel type de client a-t-on affaire ?

♦ À éviter...

À quelle fréquence venez-vous à la librairie ?

- ☐ Plusieurs fois par semaine
- ☐ Une fois par semaine
- ☐ Plusieurs fois par mois
- ☐ Une fois par mois
- ☐ Moins d'une fois par mois

♦ Problèmes...

On mélange semaine / mois : le client doit réfléchir pour répondre... Et cela peut susciter un rejet.

De plus, « Plusieurs fois par semaine » et « Une fois par semaine », cela fait aussi « Plusieurs fois par mois »...

La fréquence de venue dans la librairie peut varier dans le temps... Là encore, le client ne saura pas trop comment répondre et il risque de rejeter le questionnaire.

♦ La solution...

Par convention, prendre un point de départ et demander la fréquence.

Depuis le 1^{er} juillet 2020, combien de fois – même approximativement – êtes-vous venue(e) à la librairie ?

- ☐ Une seule fois
- ☐ 2 à 4 fois
- ☐ 5 à 9 fois
- ☐ 10 à 19 fois
- ☐ 20 fois ou plus

♦ Un autre exemple pour illustrer ce qu'il faut éviter...

À quelle fréquence venez-vous à la librairie ?

- ☐ 1 fois par semaine

☐ 1 fois par mois

☐ 1 fois tous les 3 mois

☐ 3-4 fois par an

☐ 1 fois par an

☐ Autre. Précisez.....

Supposons un client qui vient deux fois par mois, ou une fois tous les deux mois, ou cinq à onze fois par an, il ne saura pas comment répondre... Certes, il y a « autre », mais il est plus pertinent d'avoir des items exhaustifs (toutes les réponses possibles sont prévues).

♦ On peut transposer à d'autres questionnements...

Pour savoir le budget consacré à l'achat de livres, demander une estimation du montant dépensé depuis une date précise.

Même chose pour le nombre de livres achetés.

♦ L'âge peut poser problème...

Quelle tranche d'âge ?

☐ 18 à 25 ans

☐ 25 à 35 ans

☐ 35 à 45 ans

Etc.

→ Si le client a 25 ans, ou 35 ans, quelle case doit-il cocher ? Par convention, on va proposer :

☐ 18 à 24 ans

☐ 25 à 34 ans

☐ 35 à 44 ans

Il faut comprendre : [18 à 24 ans], [25 à 34 ans], [35 à 44 ans]... Pour l'analyse, attention aux tranches d'âges inégales.

Veiller à ne pas induire la réponse...

La formulation des questions peut parfois orienter inconsciemment la réponse des clients. On dira que la formulation n'est pas neutre. Elle peut suggérer la réponse en fonction de ce que l'on cherche à obtenir comme résultat...

Voici quelques illustrations de ce qu'il faut éviter...

- Avez-vous déjà trouvé que la librairie ressemble à une maison de la presse ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

→ L'auteur(e) de la question exprime probablement son propre ressenti et... il souhaiterait qu'il soit partagé.

- Avez-vous été satisfait(e) de la qualité de l'accueil ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

→ Par la formulation, on part du principe que le client a été « satisfait » et que l'accueil est de « qualité »...

- Pensez-vous qu'un site Internet permettrait de mieux faire connaître la librairie ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

→ Peut-on vraiment répondre « Non » ? La question est formulée de façon à susciter une réponse positive. Or, on a

déjà tendance à plus répondre positivement que négativement.

Dans tous ces exemples, il faut trouver des « astuces » pour que les réponses soient plus spontanées, moins suggérées.

Pour éviter ce biais, on peut toujours poser deux questions ouvertes qui vont souvent permettre de recueillir des contenus inattendus :

- Au sein de la librairie, qu'est-ce que vous appréciez le plus ?

- 1
- 2
- 3

- Au sein de la librairie, qu'est-ce que vous appréciez le moins ?

- 1
- 2
- 3

Il faut également éviter les parenthèses qui permettent de préciser ce que l'on attend. Le contenu proposé oriente forcément les réponses, surtout quand il se veut indicatif, sans être exhaustif) :

- Que pensez-vous de l'organisation du rayon (signalétique, rangement, fonds...) ?

→ Il vaut mieux poser une question sur la signalétique, puis une autre sur le rangement, puis sur le fonds, etc.

Attention au vocabulaire de spécialiste... ou ambigu !

Si l'on demande à un client d'évaluer un élément spécifique de la librairie, attention à ne pas utiliser un vocabulaire trop technique... ou trop vague. Tous les clients qui vont répondre à un questionnaire doivent tous comprendre une question de la même façon... ou alors l'enquête perd tout son intérêt.

Voici quelques formulations ambiguës :

- Que pensez-vous de l'aménagement de la librairie ?

→ Que faut-il entendre par « aménagement de la librairie » ?

- Que pensez-vous de l'animation de la vitrine ?

→ Que faut-il entendre par « animation de la vitrine » ?

- Trouvez-vous la librairie accessible ?

→ De quoi s'agit-il ? Du prix des livres ?

- Êtes-vous un client régulier de la librairie ?

→ C'est quoi un « client régulier » ?

Attention également au vocabulaire qui ne veut rien dire – en particulier des adverbes comme : toujours, souvent, rarement, jamais...

Dans le même ordre d'idée, éviter les formulations trop générales :

- Que pensez-vous des libraires ?

→ Le client doit penser à quoi : à leurs qualités relationnelles, à leur connaissance du fonds, à la pertinence de leurs conseils, à leur disponibilité ?

- Trouvez-vous qu'il y a assez de choix ?

→ Qu'est-ce que le client peut bien répondre ? Cela dépend tellement des rayons... Et qu'est-ce que la réponse va apporter ?

Des questions fermées... mais pas trop !

Une réponse par « oui » / « non » est facile à traiter, mais elle n'offre aucune alternative et ne permet aucune nuance...

À éviter :

- Avez-vous été satisfait(e) de la qualité de l'accueil ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

La solution (laquelle évite par ailleurs de suggérer la réponse).

- Par rapport à l'accueil au sein de la librairie, diriez-vous que vous êtes...

- ☐ Très satisfait(e)
- ☐ Plutôt satisfait(e)
- ☐ Peu satisfait(e)
- ☐ Pas du tout satisfait(e)
- ☐ Sans avis

Obliger le client à se positionner...

- Que pensez-vous de la signalétique au sein de la librairie ?

- ☐ Très bien
- ☐ Bien
- ☐ Moyen
- ☐ Pas bien
- ☐ Pas bien du tout

→ À éviter : la formulation incite le client à répondre en allant au milieu (« Moyen »). Pour

ce type de question, proposer un nombre pair d'items, ce qui oblige le client à se positionner réellement.

→ De plus, plutôt utiliser le même qualificatif pour tous les items. Ainsi, la signalétique peut être : « Très satisfaisante », « Plutôt satisfaisante », « Peu satisfaisante », « Pas du tout satisfaisante » (éventuellement « Sans avis »). Dans la synthèse, cela permet de regrouper les réponses positives (« Très satisfaisante » + « Plutôt satisfaisante ») ou négatives – en fonction de ce que l'on veut mettre en avant.

Avoir la « hantise » des biais

Un biais est tout ce qui peut être source d'erreurs, de problèmes, lors de la conception, de la réalisation ou de l'exploitation d'une enquête. Ex : la personnalité de l'enquêteur, l'administration d'un questionnaire, l'échantillonnage, la formulation des questions...

Nous avons vu le biais de la réponse induite, l'attraction de la réponse positive ou de la réponse centrale. Voici quelques autres biais possibles liés à la formulation des questions ou leur enchaînement.

- **Le biais de prestige :**
On répond en fonction de normes sociales.

On a peur d'être jugé de par ses réponses ; donc on se réfugie dans les stéréotypes.

- **La contraction défensive :**
Sur un thème délicat ou personnel, on préfère ne pas répondre (ou alors selon le biais ci-dessus).
- **L'effet de halo**
On est embarqué dans un questionnaire : technique de l'entonnoir. On finit par répondre n'importe comment... On continue car on a accepté de répondre.

En conclusion...

En posant telle ou telle question, toujours se demander ce que l'on cherche à savoir, à vérifier. Également se demander quelle utilisation on pourra faire des réponses.

Soigner la présentation matérielle.

Ne diffuser le questionnaire qu'après l'avoir testé.

2) L'entretien

L'entretien se caractérise par un contact direct entre l'enquêteur et son interlocuteur et par une faible directivité de la part de l'enquêteur (contrairement à l'enquête par questionnaire).

Cela permet un véritable échange au cours duquel l'interlocuteur exprime ses sentiments, ses perceptions d'un événement ou d'une situation.

De plus, par ses questions ouvertes et ses réactions, l'enquêteur facilite l'expression tout en faisant en sorte que le répondant ne s'éloigne pas trop des objectifs de recherche.

Les interventions de l'enquêteur doivent amener des éléments d'analyse aussi féconds que possible.

• L'entretien non directif (peu utilisé)

Il laisse l'initiative des thèmes abordés à l'interviewé. Il favorise la libre expression de ce dernier. La technique peut être pertinente dans la phase exploratoire d'une enquête.

• L'entretien semi-directif (le plus courant)

L'enquêteur possède une grille d'entretien (elle est organisée par thèmes à aborder ou par des questions rédigées).

Ce n'est pas un questionnaire avec un défilement de questions à poser les unes après les autres ; nécessité de laisser la personne s'exprimer selon sa propre logique.

Des thèmes imprévus peuvent être évoqués. Ainsi l'élément clé est la réactivité en fonction de ce que vient de dire l'interviewé. L'enquêteur est intensément à son écoute.

L'enquêteur doit recentrer l'entretien à chaque fois que celui-ci s'écarte trop des objectifs.

• Déroulement d'un entretien

- Au début :
 - Chercher à mettre à l'aise.
 - Rappeler qui on est, le contexte de l'enquête et l'objectif de l'entretien.
 - Préciser l'utilisation qui sera faite de l'entretien : anonymat ou non ; modalités de restitution.
 - Présenter rapidement les thèmes qui vont être abordés : vérification de la compréhension.
 - Demander l'accord pour utiliser un magnétophone (dire que cela évitera de transformer les propos et que cela permettra d'être plus disponible pour l'échange...).
 - Remercier à l'avance.

- Au cours de l'entretien :
 - Gérer le temps et la motivation.
 - Après chaque thème, faire une synthèse des réponses pour laisser ainsi place à d'éventuels réajustements de compréhension et/ou à des éléments de réponses supplémentaires.
- En fin d'entretien :
 - Faire une synthèse des éléments de réponses reçus.
 - Laisser place à d'éventuelles modifications ou nouveaux apports. De nouvelles clés de compréhension de ce qui a été dit peuvent être alors données (éventuellement remettre en marche discrètement le magnétophone).
 - Rappeler l'utilisation des réponses reçues.
 - Remercier.

Cette technique est adéquate pour :

- L'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés.
- L'analyse d'un problème précis : ses données, ses enjeux, les différents points de vue présents.
- La reconstitution de processus d'action, d'expériences ou d'événements passés.

Les avantages de cette technique

- Le degré de profondeur des éléments recueillis.
- La souplesse et la faible directivité du dispositif.
- La possibilité pour les interlocuteurs de s'exprimer avec leurs propres mots et systèmes de pensée.
- Les apports d'éléments de réponses très riches.

Les limites de l'entretien

- Parfois, nécessité de recentrer l'entretien ; nécessaire vigilance.
- Besoin d'une atmosphère de confiance.
- Besoin de faire preuve d'empathie : percevoir le cadre de référence interne d'autrui, comme si on était la personne elle-même, mais ne jamais perdre de vue le « comme si ».
- Risque que la relation sociale nouée pendant l'entretien ait un impact direct sur la nature des informations recueillies.

3) L'observation

On utilise une grille d'observation élaborée suite à un travail préalable. Elle est spécifique à chaque démarche d'observation.

L'observation participante

Elle consiste à étudier un groupe, sur une longue période de préférence, en participant à la vie collective.

L'observation non participante

L'enquêteur ne participe pas à l'activité du groupe. Il observe de l'extérieur.

Ces observations peuvent être directes ou indirectes

Directe : les personnes savent qu'on les observe (identité déclarée).

Indirecte : on réalise l'observation à l'insu des personnes observées (identité « clandestine »).

Les avantages de l'observation

- La relative authenticité des comportements observés par rapport aux écrits et aux paroles.
- La saisie des comportements dans l'instantané.

Ses inconvénients

- La difficulté de se faire accepter comme observateur (observation directe).
- La durée d'observation nécessairement assez longue.
- La difficulté de mémorisation des observations car mémoire sélective.
- Le problème de l'interprétation des observations.

Deux postures possibles en observation

- Dans une librairie, on peut imaginer que l'observateur soit positionné à un point fixe et qu'il observe des éléments très spécifiques sans se déplacer.
- Au contraire, l'observateur peut suivre le parcours d'un client de son entrée au sein de la librairie jusqu'à sa sortie.

La synthèse globale d'un diagnostic (constats)

Une telle synthèse – selon la méthode Swot – implique le choix des éléments qui apparaissent les plus stratégiques – en évitant des contenus trop emphatiques du côté des points forts ou, au contraire, des contenus trop

« stigmatisants » du côté des points faibles. Dans les points d'amélioration, éviter les formulations avec un verbe à l'infinitif: ce ne sont plus des constats, mais des objectifs.

Librairie

Forces	Points d'amélioration
– Librairie générale employant quinze salariés (douze équivalents temps plein), implantée en centre-ville, bénéficiant d'une bonne image. – Situation économique saine. Clientèle de particuliers, mais aussi positionnement très favorable sur les marchés publics, notamment auprès des collectivités locales. – Nombreux partenariats avec les collectivités et associations locales à l'occasion de projets culturels. – Équipe de libraires soudée, motivée.	– Certaine routine au niveau de l'équipe de libraires, globalement expérimentée mais peu ouverte aux changements et aux innovations. – Difficulté à faire prendre en compte les évolutions du livre et de son environnement. – Espace des caisses non adapté. File d'attente non organisée, d'où tensions régulières entre clients. – Partenariats peu développés avec les établissements scolaires. – Relations difficiles avec les médias locaux.
Opportunités	Menaces (ou risques)
– Fermeture, pour cause de départ à la retraite, et non-reprise d'une librairie spécialisée BD implantée à environ 300 m. – Projet local de création d'une université populaire.	– Rumeur selon laquelle une grande chaîne s'installerait dans la principale zone commerciale. – Travaux importants de voirie programmés à moyen terme et pour une durée de plusieurs mois.

- **Forces et points d'amélioration** correspondent à la situation actuelle. Les constats sont classés dans un ordre logique : on peut partir de l'environnement de la librairie pour glisser progressivement dans des détails. L'outil se prête à la création de sous-thèmes : par exemple, environnement externe de la librairie, environnement interne, fonds, clientèle, ressources humaines, etc.
- **Opportunités et menaces (ou risques)** portent sur des événements susceptibles de se produire à moyen ou long terme.

On peut aussi choisir de présenter une synthèse générale, puis d'approfondir avec des synthèses thématiques

par politique (économique, commerciale, etc.) et/ou par rayon...

La visualisation des causes d'un problème – la formalisation des réponses possibles

Le diagramme d'Ishikawa est un outil de communication pour illustrer l'analyse des causes d'un problème que l'on a identifié. L'outil ne se justifie que si l'on peut identifier de très nombreuses causes à l'origine d'un problème.

On peut utiliser un jeu de couleurs pour faire ressortir les causes :

- qui apparaissent les plus importantes ;
- sur lesquelles on dispose d'une marge de manœuvre ;
- sur lesquelles on souhaite réagir.

Main d'œuvre : tout ce qui concerne les libraires.

Méthode : cette entrée évoque la démarche commerciale.

Matériau : ce sont les produits en vente, en l'occurrence essentiellement des livres.

Matériel : cela fait référence à tout ce qui permet de commercialiser les produits en vente.

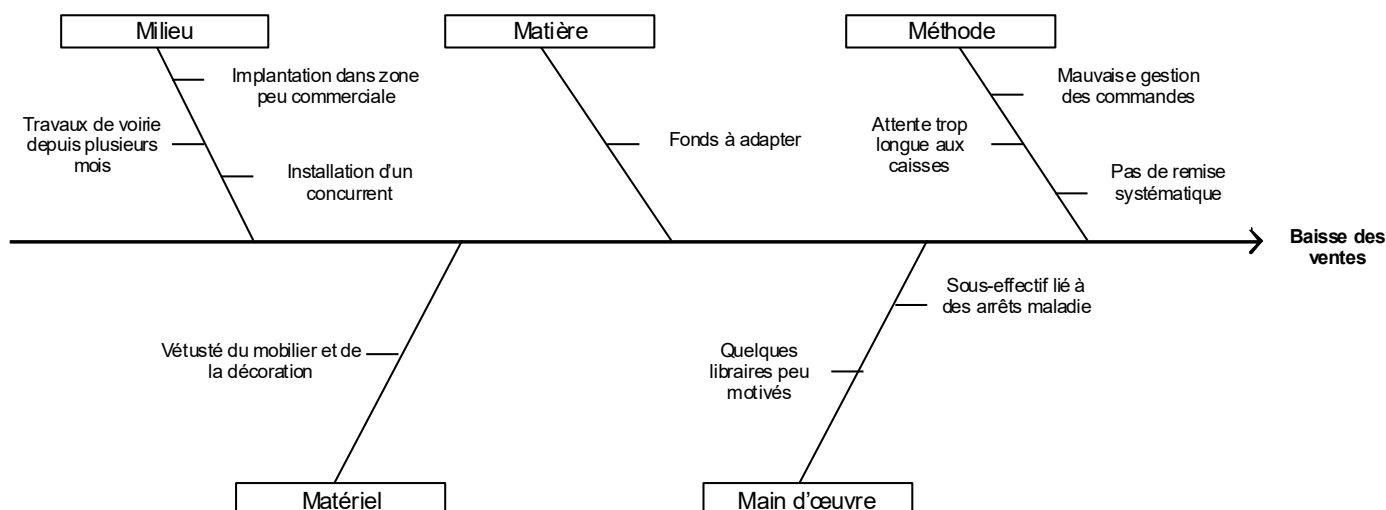
Milieu : tout ce qui touche à l'environnement externe.

Dans cette librairie, pour contrecarrer la baisse des ventes, les responsables pourraient être tentés de relancer une campagne publicitaire. Finalement, cela risquerait d'accroître le déficit budgétaire et de renforcer leurs difficultés de trésorerie... Peut-être devraient-ils d'abord s'interroger sur les diverses causes possibles pour définir une stratégie plus globale et établir un programme d'actions avec des priorités.

Voici, à titre d'illustration, un développement de toutes les causes possibles, externes et internes.

On peut supposer que ce diagnostic a donné lieu à une analyse, ce qui a permis de réfléchir à des propositions de réponses et aux indicateurs qui permettraient de les évaluer si elles sont retenues et mises en œuvre.

Exemple : dans une librairie, les ventes baissent, au point d'inquiéter sérieusement les responsables de la librairie.



Diagnostic	Propositions de réponses	Indicateurs d'évaluation
Causes externes		
Une situation économique locale-difficile (fermeture d'entreprises, chômage...).	<i>Peu d'emprise. Peut-être mettre en avant les produits les plus accessibles financièrement ? S'impliquer, à la hauteur de ses moyens, dans les politiques locales de développement.</i>	<i>Évolution du chiffre d'affaires selon les produits (ce qui suppose une comptabilité analytique).</i>
Une implantation dans une ville peu dynamique sur le plan culturel	<i>S'impliquer dans les politiques culturelles locales. Devenir un « pôle culturel » dans le territoire. Soutenir les initiatives locales. Participer à la création d'un événement culturel important.</i>	<i>Implication et actions réalisées + analyse des effets d'impact en termes d'image (voire sur le chiffre d'affaires).</i>
Une implantation dans un environnement peu commercial (isolement)	<i>Redéfinir le projet de librairie (en intégrant comme scénario possible un déménagement de l'entreprise).</i>	<i>Redéfinition du projet et mise en œuvre (+ évolution du chiffre d'affaires).</i>
Une implantation dans un environnement qui rend l'accès à la librairie peu aisé (manque de parking, inaccessibilité pour les personnes à mobilité réduite...)	<i>Étudier les aménagements techniques possibles (en partenariat avec la collectivité locale). Éventuellement redéfinir le projet de librairie.</i>	<i>Augmentation du nombre de places de parking (ou plus forte rotation des véhicules). Travaux d'aménagement réalisés. Le cas échéant, redéfinition du projet de librairie et mise en œuvre.</i>
Des travaux de voirie incessants dans le quartier, dans la rue...	<i>Négocier avec le maître d'ouvrage à l'origine des travaux et communiquer auprès de la clientèle ; éventuellement profiter de cette situation a priori défavorable pour engager des actions (ex. travaux dans la librairie, animations externes, etc.).</i>	<i>Résultats des négociations. Mesure des conséquences concernant la fidélisation de la clientèle. Actions mises en œuvre.</i>
L'installation d'une ou d'entreprises concurrentes dans la ville ou la région	<i>Redéfinir le projet de librairie pour s'adapter à cette nouvelle situation : renforcer ses atouts et/ou exploiter les points faibles du concurrent.</i>	<i>Redéfinition effective du projet de librairie et mise en œuvre (+ évolution du chiffre d'affaires).</i>
Causes internes		
Un aspect extérieur peu attractif (devantures, vitrines...)	<i>Travaux d'aménagement.</i>	<i>Nouvelle clientèle.</i>
Des horaires d'ouverture inappropriés	<i>Réajustement des horaires en cohérence avec les attentes de la clientèle visée prioritairement.</i>	<i>Nombre de clients durant les nouveaux horaires. Analyse comparative du chiffre d'affaires (anciens / nouveaux horaires).</i>
Une qualité de l'accueil très moyenne	<i>Formation du personnel, voire mesures disciplinaires.</i>	<i>Satisfaction de la clientèle (enquête).</i>
Des locaux trop exigus par rapport aux objectifs de la librairie	<i>Redéfinition du projet de librairie plus en cohérence avec les locaux existants et/ou en intégrant la perspective d'un déménagement.</i>	<i>Redéfinition effective du projet de librairie et mise en œuvre.</i>
Un état général à l'intérieur de la librairie peu attractif (mobiliers vétustes et/ou inadaptés, décor démodé, signalétique interne inexistante ou peu lisible, classement inapproprié, non propreté des locaux...)	<i>Renouvellement du mobilier, de la décoration. Mise en place d'une signalétique. Recrutement d'un salarié pour l'entretien des locaux (ou appel à entreprise de nettoyage, association intermédiaire).</i>	<i>Satisfaction de la clientèle (enquête).</i>

Diagnostic	Propositions de réponses	Indicateurs d'évaluation
Une inadéquation entre l'offre (stock) et la demande (clientèle)	Réajustement du projet de librairie à partir d'une analyse du stock et d'une analyse des demandes et commandes de la clientèle.	Évolution du chiffre d'affaires en vente directe.
Une mauvaise gestion des commandes de la clientèle (gestion des stocks, gestion des nouveautés, délais de livraison)	Analyse des demandes et des commandes de la clientèle. Meilleur suivi de l'actualité littéraire. Négociations avec les professionnels.	Évolution du chiffre d'affaires en vente directe et des commandes. Réduction des délais de livraison.
Du personnel peu motivé ou insuffisamment compétent (trop forte spécialisation, d'où méconnaissance des autres rayons, voire méconnaissance de son propre rayon...)	Bilan de compétences, actions de formation, voire mesures disciplinaires.	Satisfaction de la clientèle (enquête).
Du personnel en sous-effectif	Analyse des besoins et éventuellement embauche(s).	Diminution de l'attente.
Le départ d'un salarié référent... Une rotation importante du personnel... Des stagiaires en surnombre... Globalement une mauvaise ambiance interne...	Mise à plat des problèmes et démarche collective de redéfinition du projet. Politique d'accueil des stagiaires. Développement d'actions visant une plus grande convivialité. En termes de prévention, par rapport à un salarié référent, constitution de bi-	Évolution du recrutement et de l'absentéisme. Satisfaction du personnel. Non dépendance par rapport à tel ou tel salarié.
Une absence d'évolution dans les services proposés (recherches, commandes, livraison, etc.)	Visite de librairies, formation, audit interne.	Nouveaux services mise en place (ou amélioration des services existants).
Un manque de modernisation informatique (d'où pertes de temps, absence de données, image peu dynamique)	Visite de librairies, formation, audit interne.	Gains de temps + nouveaux outils de suivi (par exemple pour la maîtrise du stock, la comptabilité analytique, etc.).
Une attente trop longue aux caisses	Réaménagements internes, éventuellement embauches.	Temps d'attente (aux différents jours de la semaine, à différents horaires...). Réactivité de la librairie pour s'adapter à une situation ponctuelle.
Une politique de vente peu favorable aux clients (pas de remise systématique, pas de carte de fidélité...)	Contacts avec autres librairies, formation, réflexion interne, politique plus offensive...	Évolution du chiffre d'affaires et de la marge nette.
Des vols	Dispositif de surveillance plus dissuasif (caméras, surveillants...).	Diminution des vols (observation).
Une restructuration récente de la librairie	Renforcement de la politique de communication.	Redressement du chiffre d'affaires.
Globalement un certain isolement de la librairie par rapport aux ressources de ce secteur d'activité	Développement des contacts avec les éditeurs, les représentants, les autres libraires, etc.	Listage des apports bénéficiant directement à la librairie.
Une implication insuffisante de la librairie dans les activités culturelles locales (ou au contraire une	Redéfinition d'une politique en cohérence avec le projet de librairie.	Mesure de l'image de la librairie. Effets d'impact sur les ventes.

La technique des scénarios

La technique des scénarios est une approche de type idéal, voire caricatural, où l'on part d'un a priori et qui permet d'explorer, dans cette voie, d'une part toutes les opportunités, ressources et possibilités, et d'autre part toutes les contraintes, les freins.

Il s'agit d'un outil pour :

- Stimuler la réflexion sur des projets d'action.
- Aider à la prise de décision (choix entre plusieurs projets d'action).

Le contenu d'un scénario :

- Titre et description du projet d'action
- Conditions de mise en œuvre
- Freins à la réalisation de l'objectif
- Conséquences positives
- Conséquences négatives
- Actions immédiates à entreprendre

En amont de la mise en œuvre

On imagine que le projet a été réalisé

Application pratique : soit une ville de 14 000 habitants. La librairie (générale) est à l'étroit. Un petit immeuble, jouxtant la librairie, est mis en vente. Il s'agit d'une opportunité à saisir. Cependant, la direction hésite à prendre des risques... Elle avait aussi envisagé de déménager pour s'installer dans un site plus adapté (à proximité d'une grande surface), mais là il faudrait construire de nouveaux locaux. Deux scénarios possibles :

- *Acquisition de l'immeuble et développement de la librairie sur le site même.*
- *Construction de nouveaux locaux et déménagement.*
- *Un troisième scénario pourrait être celui du statu quo.*

	Scénario n° 1 : Acquisition de l'immeuble et développement de la librairie sur le site même
Présentation du projet	– <i>Un immeuble jouxtant la librairie est mis en vente. C'est un ancien magasin de vente de bonbons (60 m²). Il y a un étage, qui était inoccupé, et de petites dépendances. Techniquement, il serait sûrement possible d'ouvrir un large passage entre la librairie actuelle et cet immeuble mis en vente.</i>
Conditions de mise en œuvre	– <i>Disposer d'une étude de faisabilité (technique et financière) dont les conclusions soient positives.</i> – <i>Avoir établi un plan d'aménagement (organisation générale de la future librairie).</i> – <i>Disposer des finances nécessaires (acquisition de l'immeuble, augmentation du fonds de la librairie, recrutement de personnel).</i> – <i>Être retenu comme acquéreur.</i> – <i>Réaliser une action de communication auprès de la clientèle actuelle et de la clientèle potentielle.</i>
Freins à la réalisation de l'objectif	– <i>Décision à prendre dans l'urgence.</i> – <i>Travaux d'aménagement intérieur à prévoir (perturbations).</i> – <i>Coût de l'opération.</i>
Conséquences positives	– <i>Extension / développement dans le même site.</i> – <i>Opportunité pour une meilleure organisation de la librairie.</i> – <i>Maintien d'une certaine identité.</i> – <i>Attractivité renforcée et clientèle nouvelle.</i> – <i>Augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices.</i>
Conséquences négatives	– <i>Endettement.</i> – <i>Perte de repères pour une partie de la clientèle.</i>

Actions immédiates à entreprendre	– Se positionner auprès du notaire. – Élaborer un plan d'aménagement. – Demander des devis pour les travaux et chiffrer le coût global de l'opération. – Prendre contact avec la banque pour l'obtention d'un prêt.
--	--

	Scénario n° 2 : Construction de nouveaux locaux et déménagement
Présentation du projet	– La librairie est implantée dans une rue qui est proche du centre-ville, mais dans laquelle les commerces ferment les uns après les autres. Par ailleurs, il est compliqué de trouver des places de stationnement dans le quartier. De plus, la librairie est à l'étroit, ce qui freine tout projet de développement. D'où l'idée d'emménager dans un bâtiment plus adapté, au cœur d'une zone commerciale, éventuellement en périphérie.
Conditions de mise en œuvre	– Disposer d'un terrain disponible. – Disposer d'une étude de marché qui incite à la mise en œuvre du projet. – Avoir des garanties pour la vente ou la location de l'immeuble actuel. – Disposer des finances nécessaires.
Freins à la réalisation de l'objectif	– Coût financier de l'opération. Endettement. – Incertitude quant au maintien de la clientèle.
Conséquences positives	– Outil de travail plus adapté. Augmentation de la surface de vente. – Plus grande visibilité. – Plus de facilités pour le parking. – Pas d'interruption d'activité.
Conséquences négatives	– Perte d'identité de la librairie. – Risque de concurrence par la grande surface voisine.
Actions immédiates à entreprendre	– Évaluer le coût de la construction. – Élaborer un plan d'aménagement. – Établir un plan de financement.

Le schéma général d'un projet de librairie

Finalités ⁽¹⁾		
Politique ⁽²⁾		Politique économique
A	But ⁽³⁾	
	Objectifs opérationnels ⁽⁴⁾	1-.....
		2-.....
3-.....		
B	But	
	Objectifs opérationnels	1-.....
		2-.....
3-.....		
Politique		Politique commerciale
A	But	
	Objectifs opérationnels	1-.....
		2-.....
3-.....		
B	But	
	Objectifs opérationnels	1-.....
		2-.....
3-.....		
Autres politiques ⁽⁵⁾		
A	But	
	Objectifs opérationnels	1-.....
		2-.....
3-.....		
B	But	
	Objectifs opérationnels	1-.....
		2-.....
3-.....		

(1) – Les finalités renvoient aux valeurs qui animent les dirigeants de l'entreprise.

(2) – La politique est une déclinaison sectorielle du projet d'entreprise.

(3) – Les buts expriment des orientations stratégiques à moyen terme. Il peut y avoir, pour chaque but, un ou plusieurs objectifs opérationnels.

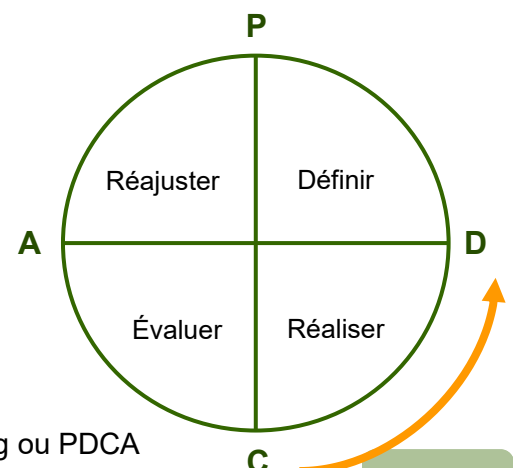
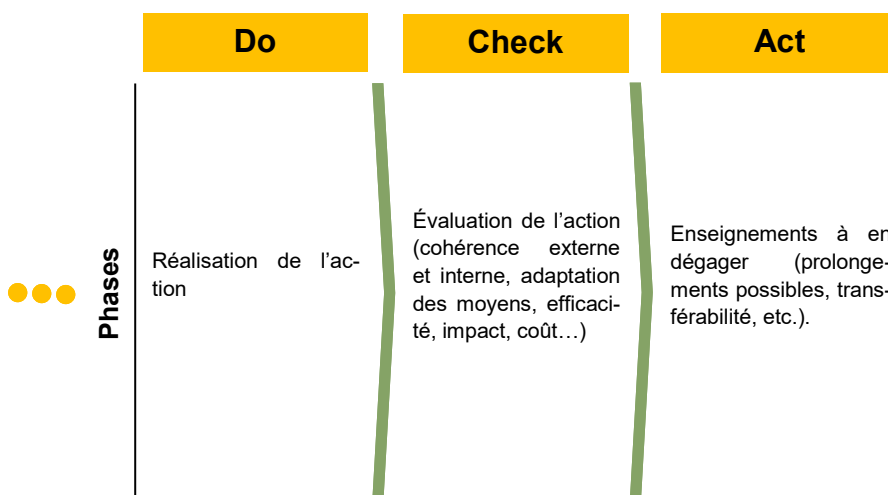
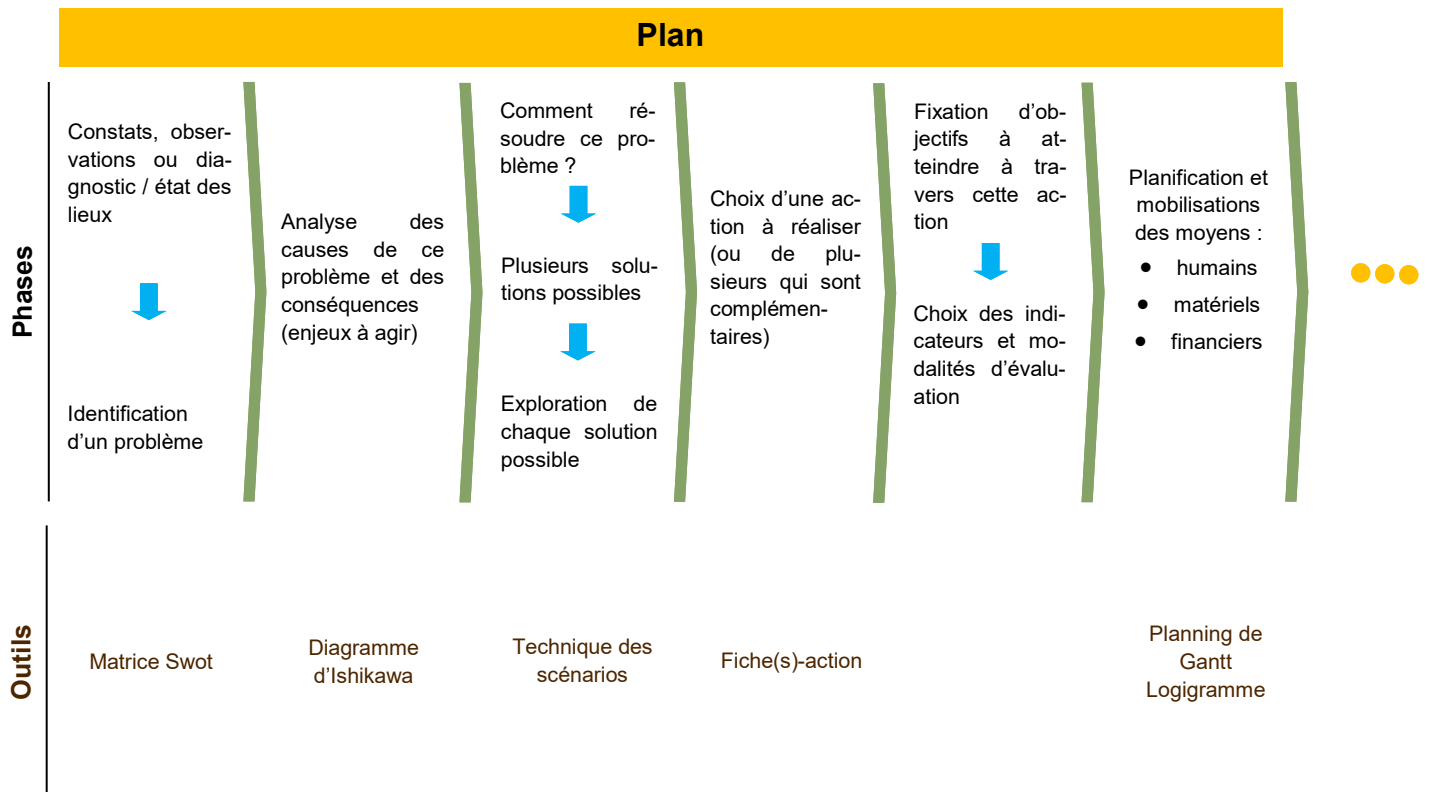
(4) – Les objectifs opérationnels sont les actions concrètes que l'on envisage de mettre en œuvre pour atteindre les buts fixés. Chaque projet d'action donne lieu à une fiche qui rappelle les objectifs et précise notamment les moyens à mobiliser, le budget prévisionnel, le calendrier, les indicateurs d'évaluation...

(5) – Politique culturelle, gestion des ressources humaines, développement durable...

Finalités		
Politique		Politique commerciale
A	But	Affirmer l'identité de l'entreprise en renforçant la communication extérieure
	Objectifs opérationnels	1) Développer la charte graphique de l'entreprise 2) Créer un marque page 3) Systématiser la réalisation d'affiches et de prospectus pur annoncer les événements organisés par l'entreprise 4) Systématiser l'envoi d'un communiqué de presse pour chaque animation 5) Réaliser une revue de presse
B	But	Développer la communication sur le lieu de vente
	Objectifs opérationnels	1) Développer la signalétique au sein du magasin 2) Afficher les conditions commerciales
C	But	Mettre en valeur les choix des libraires en les matérialisant
	Objectifs opérationnels	1) Réaliser des fiches « coup de cœur » pour les livres
D	But	Créer un environnement attractif à l'intérieur du magasin
	Objectifs opérationnels	1) Réorganiser le magasin au rez-de-chaussée 2) Supprimer l'escalier central 3) Aménager un espace de lecture au centre du magasin 4) Rénover la décoration du magasin
Politique		Politique culturelle
A	But	Faciliter la rencontre du public avec les auteurs dans la librairie
	Objectifs opérationnels	1) Créer un répertoire de contacts dans le milieu littéraire 2) Organiser des partenariats avec les organismes culturels lors de la venue d'un auteur 3) Établir un programme de dédicaces
B	But	Promouvoir la lecture auprès du jeune public
	Objectifs opérationnels	1) Développer des partenariats avec les établissements scolaires et des bibliothèques locales 2) Organiser des lectures et mises en scène de livres
C	But	Promouvoir différentes formes d'expression artistique
	Objectifs opérationnels	1) Créer un répertoire de contacts dans le milieu artistique local 2) Organiser des expositions dans les espaces vacants de l'espace de vente
D	But	Faire de la librairie un lieu d'expression et de débat
	Objectifs opérationnels	1) Organiser de nouvelles soirées débat

La méthodologie de la conduite d'une action

Une action est d'abord un projet pour répondre à un problème que l'on a identifié et analysé. L'action est définie, puis réalisée, évaluée, et elle donne lieu à des réajustements : elle s'inscrit ainsi dans la logique de la roue de Deming (ou PDCA : Plan, Do, Check, Act, ou définir > réaliser > évaluer > réajuster). On vise l'amélioration continue de la qualité des actions si elles sont appelées à se renouveler.



Route de Deming ou PDCA

L'écriture d'une fiche-action

Le scénario s'élabore en amont de la prise de décision. La fiche-action se rédige une fois la décision prise et en amont du démarrage de l'action.

Politique culturelle		
But		<i>Mettre en œuvre des initiatives visant l'ouverture d'esprit et la tolérance (découverte des cultures, des civilisations...).</i>
Action		<i>Organiser chaque année un cycle de conférences.</i>
Présentation de l'action		<i>Prenant en compte l'absence d'offre locale, mais aussi les perspectives de partenariats locaux, la librairie définit une grande thématique annuelle et la décline en différents thèmes de conférences possibles.</i>
Mise en œuvre opérationnelle	Porteur du projet	<i>Denis Martin, libraire.</i>
	Moyens à mobiliser	<i>Salle pouvant accueillir dans de bonnes conditions de 50 à 150 personnes. Recherche des intervenants possibles pour chaque thème. Animateur pour le débat. Outils de communication.</i>
	Calendrier	<i>Premier mardi de chaque mois (sauf juillet et août).</i>
	Budget	<i>Gratuité de la salle (partenariat). Prestation de l'intervenant (mobilisation des réseaux pour l'équilibre qualité / coût).</i>
Critères d'évaluation		<i>Nombre de participants à chaque conférence. Satisfaction des participants (enquête par questionnaire). Budget (vente de livres sur place). Impacts liés aux partenariats. Contribution à la notoriété et à l'image de la librairie.</i>

Lorsque l'ensemble des fiches-action sont rédigées, il reste à réaliser un tableau de bord qui va permettre d'assurer un suivi de la mise en œuvre des actions.

Grille d'évaluation couramment utilisée

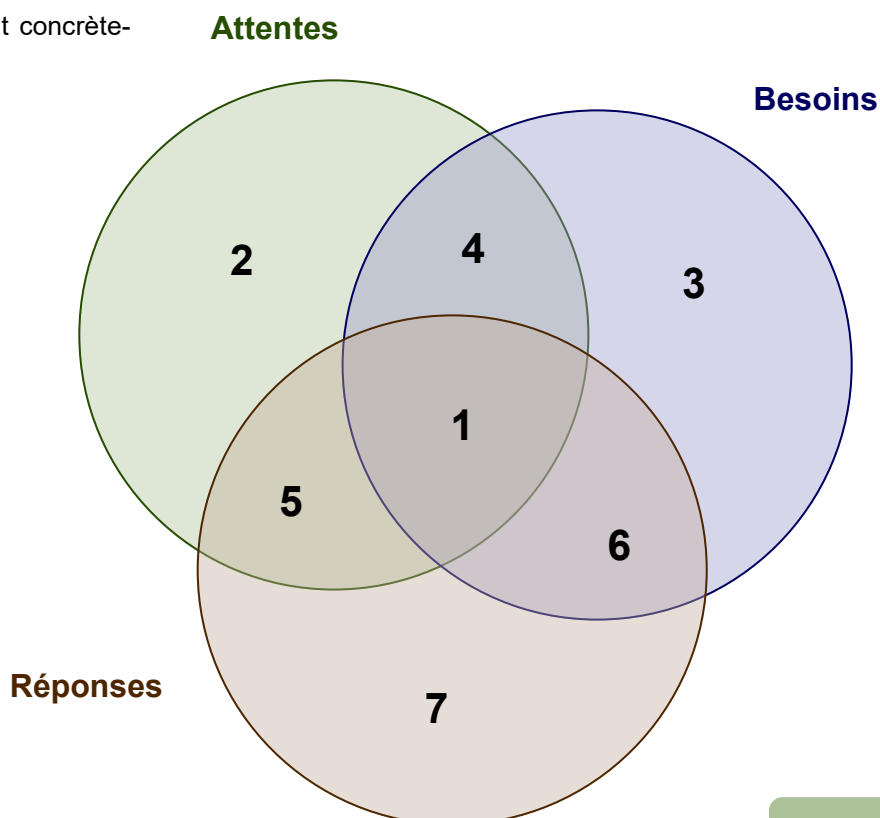
Cohérence externe	– Cohérence de l'action par rapport à l'environnement local.
Cohérence interne	– Cohérence de l'action par rapport au projet de l'entreprise.
Adéquation des moyens	– Adéquation des moyens humains, matériels, financiers aux but(s) et objectif(s) de l'action.
Efficacité de l'action	– Analyse des résultats.
Effets d'impact	– Effets positifs ou négatifs, prévus ou non, mais non explicitement recherchés au travers de l'action.
Coût de l'action	– Coût financier (au regard des moyens mobilisés) et coût social (effets d'impact).

Évaluation par une réflexion sur l'articulation entre attentes, besoins et réponses

Les **attentes** : ce qui est exprimé par autrui (souvent, d'ailleurs, en termes de besoins).

Les **besoins** : c'est ce qui est analysé par le (ou les) libraire(s), le consultant, l'expert.

Les **réponses** : c'est ce que l'on fait concrètement (ou ce que l'on ne fait pas).



Exemple : soit une librairie religieuse, disposant, au-delà des livres sur les religions, d'un fonds très large (philosophie, questions de société...). Elle envisage d'organiser des conférences... Un an plus tard, on peut analyser chaque situation possible au regard de l'outil ci-dessus.

1) L'organisation de conférences répondait à une attente (clientèle, non-clientèle) et à un besoin réel :

– Une attente :

Des clients, de fait, avaient suggéré que la librairie organise des conférences (enquête réalisée auprès de la clientèle par un apprenti pour son mémoire professionnel).

Le dirigeant de l'entreprise sait par ailleurs que deux salariés auraient envie d'impulser des actions pour sortir de la routine...

– Un besoin réel :

Dans la ville où est implantée la librairie, l'environnement n'offre pas cette possibilité de participer à des conférences, avec des intervenants de qualité, qui puissent contribuer à apporter une information et permettre un débat sur des questions importantes de société.

Par ailleurs, la librairie a une image de librairie très spécialisée dans la religion (essentiellement catholique), et le dirigeant de l'entreprise sait bien, à partir de plusieurs enquêtes, que la majorité des habitants ignorent que la librairie dispose d'un fonds beaucoup plus large : les conférences peuvent constituer un moyen de se faire connaître auprès d'une clientèle potentielle.

Les deux salariés précisent qu'ils sont un peu « fatigués » de la routine et qu'ils aimeraient bien impulser des actions pour faire mieux connaître la librairie et susciter le débat sur les thèmes que traitent les livres qu'ils vendent...

– Une réponse...

Le dirigeant de l'entreprise confie le soin aux deux libraires de lui proposer un projet... Un cycle de conférences est mis en place en partenariat avec des associations locales. Les conférences connaissent un succès inattendu : dès les premières conférences, la salle s'avère trop petite...

Outre les ventes sur place (stand en relation avec le thème traité), la librairie s'y retrouve complètement car ces conférences sont pour elle l'occasion de se faire connaître et de se forger une image très positive. En l'occurrence, toute une stratégie de communication a été conçue avec le concours d'une entreprise spécialisée dans la communication.

2) L'organisation des conférences a été souhaitée (expression d'une attente), mais le projet ne répond pas

forcément à un besoin local : du coup, la librairie ne prend aucune initiative...

– Une attente :

Sur une suggestion de plusieurs clients, deux salariés ont l'idée d'organiser une soirée-conférence une fois par mois. Ils sont volontaires pour mettre en œuvre ce projet.

– Pas forcément un besoin local :

Il existe déjà une offre importante de conférences dans cette ville. Le dirigeant de l'entreprise serait favorable à des partenariats avec les autres organisateurs ; il craint qu'une initiative supplémentaire soit mal perçue.

– Une mauvaise réponse de sa part...

Le dirigeant de l'entreprise explique aux deux salariés à l'initiative du projet qu'il aurait l'obligation de leur rémunérer le temps consacré à ce projet. De plus, il prétexte le fait qu'une salle de conférences est nécessaire et que la librairie n'a pas les moyens d'en louer une...

3) Pas d'attente particulière de la part de la clientèle ou de la librairie. En revanche un réel besoin identifié par un apprenti dans le cadre d'une enquête pour son mémoire professionnel. Seulement ni le dirigeant de l'entreprise ni ses collègues salariés ne perçoivent l'intérêt de ces conférences pour la librairie : l'apprenti ne réussit pas à les convaincre.

4) Une attente exprimée par des clients ; des salariés prêts à prendre des initiatives... Un mémoire professionnel réalisé par un apprenti qui confirme l'intérêt d'un tel projet, d'autant plus qu'il montre les bénéfices dont la librairie pourrait en tirer... Pourtant il ne se passe rien... La gestion du quotidien, sûrement, ne permet pas de dégager le temps nécessaire.

5) Tout le monde (des clients, des salariés de l'entreprise...) suggère au dirigeant de la librairie d'organiser des conférences... Seulement il existe déjà une offre importante dans cette ville et les premières initiatives prises, pourtant bien préparées, constituent un échec.

6) Pas d'attente particulière de la part de la clientèle ou de la librairie. En revanche un réel besoin identifié par un apprenti dans le cadre d'une enquête pour son mémoire professionnel. Le dirigeant de l'entreprise lui fait confiance et il a eu raison : les conférences sont un succès.

7) Le dirigeant de l'entreprise a voulu à tout prix organiser des conférences, mais cette initiative est un échec, sans doute parce qu'elles ne répondent ni à une attente ni à des besoins locaux.

- La distinction équipe / partenariat / réseau permet d'utiliser chaque concept à bon escient, ce qui peut éviter des malentendus dans les échanges.
- Au-delà des clarifications sémantiques, cette présentation fournit un guide méthodologique pour un fonctionnement optimal (conditions de réussite à remplir), ainsi qu'un outil d'évaluation (conditions de réussite remplies totalement, partiellement ou pas du tout ?).

Travail en équipe

Caractéristiques

- Il concerne des salariés (statuts identiques ou différents) au sein d'une même structure (librairie).
- Il peut être effectif avec un fonctionnement hiérarchisé ou collégial.
- Il peut réunir une partie ou l'ensemble des salariés de la librairie.
- Il est ciblé sur un objectif précis ou porte sur un objet plus global.
- Il peut être mobilisé pour une action ponctuelle ou s'inscrire dans une démarche permanente.

Conditions de réussite

- Volonté politique (pour donner l'impulsion parfois nécessaire et pour s'inscrire éventuellement sur le long terme).
- Accord interne sur les finalités (valeurs), le projet d'entreprise, les modalités de fonctionnement (respect, écoute, confidentialité, absence de jugement...), la méthodologie d'intervention (cohérence des réponses).
- Définition claire du rôle et des fonctions de chacun. Fonction de coordination.
- Capacité de l'équipe à intégrer de nouveaux membres.
- Compétences professionnelles. Confiance réciproque (d'où nécessité d'une bonne entente, de temps de convivialité, d'activités partagées...). Reconnaissance

sance du travail de chacun (au-delà d'une juste rémunération).

- Implication personnelle de tous les membres de l'équipe (éventuellement rappel des obligations de chacun en lien avec son contrat de travail).
- Acceptation des cultures professionnelles différentes (complémentarité). Certaine liberté de parole (dans le respect des uns et des autres).
- Acceptation des opinions et des idées des autres (ouverture d'esprit) ; selon les dossiers, information, consultation, concertation ou participation aux prises de décision. Acceptation des désaccords, voire des conflits (régulation nécessaire).
- Transparence interne et gestion de la circulation de l'information.
- Temps de réunion à programmer. Maîtrise des techniques d'animation de groupe (conduite de réunion, formalisations écrites...).
- Mise en œuvre d'outils de veille et d'évaluation pour vérifier la qualité du travail en équipe.

Limites

- Nécessité de temps et parfois d'énergie (d'où un certain coût financier).
- Difficulté de mise en œuvre sous un fonctionnement autocratique : frein à l'expression des membres ; du côté du leader, risque de réticence à la délégation, d'exclusivité de la prise de décision... Le travail en équipe n'est pas un gage de cohésion.

Avantages

- Gain de temps : échange rapide d'informations.
- Efficacité du groupe pour la gestion de problèmes spécifiques, la recherche de nouvelles idées... Enrichissement réciproque.
- Garantie d'une continuité de service (facilitation des remplacements).
- Garantie d'une qualité de service (cohérence des réponses faites aux clients, complémentarité, repérage des situations de fatigue professionnelle...).

Exemples d'application

- Les trois libraires concernés par le rayon « Sciences humaines » travaillent ensemble pour une réorganisation de leur espace.
- La librairie organise une réunion tous les deux mois avec l'ensemble du personnel pour rendre compte de l'évolution du chiffre d'affaires, évoquer les éventuelles difficultés, échanger sur les projets d'animations...

Travail en partenariat

Caractéristiques

- Il vise la réalisation d'un projet pour laquelle s'associent librement diverses structures (possibilité de ne pas s'inscrire dans un partenariat).
- Il n'y a pas forcément égalité dans les rôles, les fonctions, les responsabilités. Ce n'est pas forcément parce qu'on travaille ensemble à un projet qu'on est tous au même niveau. Par exemple, il peut y avoir un pilote, un référent, un coordinateur.
- On peut choisir avec qui on souhaite s'associer.
- Les relations entre les partenaires peuvent se formaliser dans une convention qui a un caractère juridique (en particulier lorsqu'il y a des enjeux financiers) et/ou dans une charte qui a une dimension plus déontologique ou éthique.
- Le partenariat peut être technique, opérationnel, quand il s'agit de travailler ensemble sur un même projet. Le partenariat est financier quand l'un des partenaires finance la réalisation du projet. Le partenaire porte alors un intérêt pour l'action, à la différence du mécène qui vise d'abord sa notoriété à travers l'action réalisée. Le partenaire financier (ou le mécène) peut également être l'un des partenaires techniques ou opérationnels s'il s'associe à la mise en œuvre du projet qu'il finance. Son implication peut être plus ou moins politique (participation à un comité de pilotage : validation du travail réalisé et réajustements à opérer) ou technique.

Conditions de réussite

- Éviter le partenariat d'opportunité financière (se reposer à soi-même la question du sens). Refuser l'instrumentalisation (ne plus avoir politiquement le choix).

- Veiller à ce que chacun s'engage pour la durée du projet et, si possible, avec les mêmes interlocuteurs.
- Éviter la confiscation du projet par un partenaire (difficulté à déléguer, mais aussi à travailler avec d'autres partenaires).
- Ne pas fermer le projet dès le départ. Permettre l'apport d'idées. Associer le plus étroitement possible les partenaires aux décisions à prendre.
- Permettre à chacun de trouver sa place dans un positionnement de respect.

Limites

- Complexité de mise en œuvre (temps...).
- Risque de perte de son autonomie, de son identité collective ou professionnelle (concessions). Risque d'instrumentalisation.
- Pas un gage de démocratie (maintien des enjeux de pouvoir).
- Dérive possible : le partenariat n'est pas une obligation, une fin en soi, une valeur, un gage de qualité...

Avantages

- Choix des partenaires (groupe fermé pour une action).
- Contribution au décloisonnement (librairie / bibliothèque par exemple).
- Mutualisation des ressources et des dynamismes (économies de moyens humains, matériels, financiers).
- Mise en œuvre de projets de plus grande envergure.

- Démarche apportant crédibilité, légitimité, lisibilité, donc du poids politique, et permettant une plus grande efficacité.

Exemple d'application

- La ville souhaite organiser dans deux ans une commémoration pour un événement historique local. À cet effet, elle crée une association dans laquelle tous les acteurs locaux sont invités à se mobiliser. La librairie n'hésite pas à saisir cette opportunité.

Travail en réseau

Caractéristiques

- Il concerne une problématique et un territoire. Il aboutit à la mise en œuvre d'une politique pour répondre au problème qui fait l'objet du réseau même.
- Il implique une idée de durée, de permanence.
- Il suppose une organisation plus ou moins formelle.
- Il réunit des membres concernés par l'objet du réseau ; ils sont incontournables, mais leur adhésion reste volontaire.
- L'action du réseau s'exerce plus au niveau des acteurs que des clients.

Conditions de réussite

- Porteur(s) de projet qui impulse(nt) la démarche.
- Temps nécessaire à l'identification de tous les acteurs concernés par une problématique, à l'interconnaissance, à la réalisation d'un état des lieux, à la mise en œuvre de premières actions (partenariat), à la réflexion sur une méthodologie d'intervention (charte ?), à l'élaboration d'un projet de réseau.
- Implication de l'ensemble des acteurs concernés dans un territoire donné.
- Minimum de moyens financiers pour l'animation du réseau.

Limites

- Organisation un peu lourde à mettre en œuvre (moyens humains et financiers).

Avantages

- Réalisation d'un travail de fond sur une problématique donnée. Approche globale de cette problématique.
- Repérage des dysfonctionnements, des manques, et recherche de solutions.
- Mutualisation des moyens.
- Contribution au décloisonnement institutionnel. Moindre isolement pour certains acteurs.
- Travail de fond s'inscrivant dans la durée.

Exemples d'application

- Dans un contexte économique difficile, tous les libraires implantés dans une ville prennent conscience qu'ils ont intérêt à travailler ensemble pour défendre leur activité.
- Tous les commerçants du centre-ville, dont une librairie, constituent un réseau sous forme associative pour s'entraider, pour mettre en place des actions de formation qui soient communes, et pour promouvoir, défendre le commerce en centre-ville face aux grandes enseignes périphériques.

Ce qui peut faire qu'un projet d'action se termine par un fiasco :

Le déficit de diagnostic et d'analyse	— Mise en œuvre d'un projet en réponse à une demande, quelquefois à une opportunité (subvention possible), mais sans véritablement réalisation d'un diagnostic et d'une analyse des besoins. Dans le langage courant, on dit que c'est « mettre la charrue avant les bœufs ».
La modélisation	— Mise en œuvre d'un projet en copiant ce qui a été fait ailleurs, sans prise en compte de son propre environnement.
L'action pour l'action	— Mise en œuvre d'un projet sans réflexion sur la cohérence par rapport à l'environnement de l'entreprise ou à son projet d'entreprise (absence de réflexion sur le sens).
La routine	— Mise en œuvre d'un projet parce qu'on fait comme cela depuis longtemps et qu'à aucun moment on ne s'est posé la question d'une évaluation et de réajustements possibles, voire de l'arrêt de cette action...
L'inadéquation des moyens	— Mise en œuvre d'un projet parfois ambitieux, mais sans la possibilité de mobiliser les moyens nécessaires (y compris en temps).

Liste non exhaustive de l'incompétence dans la méthodologie de projet...

Mettre en place des relations partenariales avec la presse, cela ne s'improvise pas. Raisonner avec ses propres logiques, quand on est un libraire, va très sûrement occasionner bien des déboires, des désillusions... La presse a ses propres logiques qu'il est important de connaître. Nous proposons ici quelques conseils pour entretenir de bonnes relations avec la presse, puis nous présentons des « outils ».

1) De bonnes relations avec la presse

Quelques conseils pratiques

- Chercher à identifier tous les médias existants, quel que soit le support. Ne pas oublier les publications nationales, spécialisées, celles des collectivités territoriales, des associations, des organismes publics... Se créer un réseau de relations.
- Bien distinguer ce qui relève de l'information et ce qui relève de la communication promotionnelle.
- Savoir travailler avec tous les médias si l'on souhaite être servi en retour par l'ensemble. On peut être dans la logique de plus travailler avec un média en particulier, mais en assumer les conséquences (difficulté à « exister » auprès des autres médias).
- S'intéresser au fonctionnement de chaque média ; chercher à comprendre ses logiques éditoriales, les accepter et s'y adapter.
- Lors d'un événement, savoir accueillir le correspondant ou le journaliste. L'identifier et aller vers lui. Lui faciliter le travail, prévoir une table de presse, lui remettre un dossier de presse, lui faciliter la prise de photos, la rencontre avec des intervenants, etc.
- Accepter le risque qu'une information soit inexacte, qu'un article ne reflète pas la réalité (« sa » propre réalité ?). Si on refuse qu'un média ne bénéficie de toute son autonomie, on évite de lui faire appel...
- Minimiser l'impact des inexactitudes. Ainsi, avec la presse écrite, les lecteurs ne sont pas « tatillons ». Souvent ils survolent les articles qui sont publiés. Ils ne vont même pas se rendre compte de ce qui peut choquer tel ou tel libraire qui est plus directement concerné.
- Quand une information est erronée ou inexacte, se dire qu'on n'a peut-être pas été très clair. Pour minimiser le risque, prévoir des supports synthétiques qui vont faciliter le travail du correspondant ou du journaliste (dossier de presse).
- On peut proposer à un correspondant (dont ce n'est pas l'activité principale) de rédiger un article et de le lui transmettre ; à un journaliste, c'est lui faire une « injure ». Tout comme exiger de relire un « papier » avant diffusion... On peut demander à faire paraître un rectificatif, mais à utiliser à bon escient. Un journaliste n'apprécie pas trop d'être pris en défaut...
- Éviter l'agressivité à l'égard d'un média qui n'a pas traité une information comme on l'aurait souhaité ; qui n'a pas donné à un événement l'importance que l'on pensait qu'il méritait. Le média a pu accorder la priorité à une information plus importante, à une exclusivité ; il a pu être confronté à des imprévus (une annonce publicitaire qui arrive tardivement) ou à des contraintes techniques (réduction de la pagination). Mieux vaut chercher à comprendre plutôt que de manifester sa rancœur.
- Plutôt retenir les « bons » reportages que le traitement décevant d'une information, d'un fait, d'un événement. Savoir aussi remercier ou féliciter un correspondant ou un journaliste pour la qualité de son travail, mais sans tomber dans la flatterie qui risque d'agacer. Le correspondant ou le journaliste est « humain » : il sera tenté de bien travailler avec ceux qui savent reconnaître son travail. Il est même possible qu'il soit, dans certains cas, « indulgent » (ne pas publier une critique, alors que cela aurait été tout à fait justifié).
- Pour faire parler de soi, il faut avoir quelque chose à offrir : savoir innover, créer des événements...
- Occuper l'espace médiatique, mais pas trop : on peut finir par agacer (« Il n'y en a que pour eux »).
- Avoir une commission « Communication » et/ou un référent « Relations avec la presse ». Pour un événement important, c'est une activité à part entière qui peut nécessiter la mise en place d'une équipe, avec des compétences diverses (expression écrite, expression orale, relations humaines...).

Les limites au travail avec la presse

- Les relations avec la presse apportent parfois des frustrations, des déceptions...
- Ce qui est publié est publié : toujours difficile de « récupérer le coup » (un rectificatif pouvant être contre-productif). Les reportages peuvent contenir des erreurs aux effets très préjudiciables.
- Dans les entreprises de presse, les effectifs tournent parfois rapidement ; il faut quelquefois passer beaucoup de temps à recréer des liens.

Et l'intérêt...

- Communication gratuite.
- Possibilité de toucher un très large public, en dehors de son propre réseau.
- Outil incontournable pour la promotion d'événements importants.

2) Organiser une conférence de presse

Une conférence de presse vise à inviter les médias à un endroit précis et sur un temps déterminé dans la perspective d'une couverture médiatique pour présenter un événement important ou sensibiliser sur un thème particulier.

On fait le choix de ne pas privilégier un média en particulier.

Quelques conseils pratiques

- Pour intéresser les médias locaux, l'objet de la conférence de presse doit avoir un caractère local ; il doit aussi avoir une certaine envergure.
- L'invitation doit susciter l'intérêt des médias (qu'ils aient l'impression qu'ils ne peuvent pas passer à côté de tel événement, de telle prise de position...).
- La conférence de presse offre aux médias des opportunités pour recueillir de l'information qu'ils n'auraient pas autrement (par exemple, on réunit des participants qui apporteront des éclairages complémentaires sur l'objet).
- Une bonne dose d'humilité est nécessaire, car ce qui est important pour l'organisateur ne l'est pas forcément pour les médias : ils peuvent juger inutile de se déplacer.
- On a élaboré un dossier de presse qu'on remettra aux journalistes présents et à ceux qui sont absents.
- La conférence de presse doit se dérouler dans des locaux adaptés, où il est possible de s'isoler dans un bureau pour une interview.
- On prévoit que les journalistes puissent ne pas tous arriver à l'heure fixée, ce qui implique d'être suffisamment nombreux pour recommencer la présentation au-

tant de fois qu'il est nécessaire, éventuellement dans un bureau voisin.

- Les organisateurs accordent une importance toute particulière à l'accueil des journalistes, à la convivialité.

Actions à réaliser en amont

- Constitution d'un « carnet d'adresses ». Relations à entretenir.
- Invitation « accrocheuse » (sans exagération). On peut donner la liste de tous les destinataires. Relance téléphonique ? Choix d'une date et d'horaires appropriés (pour les hebdomadaires, éviter mardi ou mercredi, jours de « bouclage »).
- Élaboration d'un dossier de presse : sa qualité ne dépend pas de la masse d'informations, mais de leur pertinence. Contenu accessible, sans ambiguïté. Le « QQQQCP » ⁽¹⁾ peut servir de canevas.
- Mobilisation de personnes ressources qui seront à l'aise pour intervenir, y compris face à un micro et/ou une caméra.

Les limites d'une conférence de presse

- Possibilité que les médias ne se déplacent pas, et donc risque d'avoir mobilisé inutilement des personnes ressources ; risque également d'une perte de crédibilité ; d'un risque de démobilisation devant le faible intérêt des médias.

Et l'intérêt...

- Gain de temps (les médias viennent à l'organisateur, et non pas l'inverse). Émulation entre les médias. Certaine maîtrise du contenu.

(1) – Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Ou plutôt : Quand ? Où ? Qui ? Quoi ? Etc.

3) Constituer un dossier de presse

Il s'agit d'un dossier constitué à l'intention de la presse, en amont d'un événement pour sa présentation et/ou pour sa couverture.

- Dossier de presse pour la présentation en amont d'un événement : il est remis à l'occasion d'une conférence de presse ou remis directement aux rédactions.
- Dossier de presse pour la couverture d'un événement : il est remis durant la manifestation aux journalistes ; ou remis immédiatement après la manifestation aux rédactions qui ne se sont pas déplacées.

Le dossier de presse est différent du dossier réalisé pour la recherche de partenaires et du dossier remis éventuellement aux participants.

Le dossier de presse en amont d'un événement peut contenir :

- Une fiche de synthèse qui présente l'événement (réponse à toutes les questions de base : quand ? où ? qui ? quoi ? comment ? pourquoi ? combien ?).
- Des fiches plus détaillées qui peuvent présenter l'organisateur (possibilité de joindre la plaquette), l'action elle-même, les intervenants...

- Les coordonnées (avec leur accord) de personnes qu'il est possible de contacter (par exemple celles du conférencier).
- Des illustrations (photos notamment) libres d'utilisation.

Le dossier remis le jour même (ou aussitôt après) peut contenir des informations relatives au contenu (par exemple, texte des interventions, rapports, etc.), aux résultats... Ces informations sont préparées en amont ou bien élaborées sur place. Pour un dossier remis aux rédactions qui ne se sont pas déplacées, proposer des photos.

Dans tous les cas, pour le contenu d'un dossier de presse, ne pas oublier que ce qui est important pour l'organisateur ne l'est pas forcément pour les médias, et vice-versa.

Un dossier de presse exige beaucoup de travail pour un résultat non garanti. Cependant, c'est un outil indispensable pour une bonne promotion et une bonne couverture d'un événement.

Il fournit une information vérifiée, ce qui évite des erreurs (proposer une transmission électronique pour permettre au journaliste de récupérer directement du texte).

4) Rédiger un communiqué de presse

Il s'agit d'un texte écrit adressé à la presse en vue d'une diffusion intégrale à l'intention de tous les lecteurs ou auditeurs. Le contenu de l'information ne justifie pas une valorisation plus conséquente – auquel cas il conviendrait d'avoir un contact direct avec un journaliste.

Pour de nombreux journaux, nécessité de passer par le site Internet : <http://www.infolocale.fr> (cependant, des correspondants locaux peuvent encore accepter de s'en occuper). Dans un quotidien, tous les communiqués sont ainsi regroupés et présentés sans aucune hiérarchisation de l'information (d'où un faible impact ?).

Quelques conseils pratiques

- Transmission de préférence par messagerie électronique pour la presse écrite (non nécessité de retaper le texte).
- Contenu irréprochable. Ne pas s'exprimer à la première personne (on s'adresse à tous les lecteurs, et non à ses seuls clients). Éviter toute formulation inutile, qui n'apporte rien aux lecteurs (par exemple : « Venez nombreux »). Apporter toute l'information utile (pour un événement, ne pas oublier le nom de l'organisateur, le jour, l'heure, le lieu, le montant de l'entrée, etc.).

- Coordonnées d'une personne à contacter par le média pour le cas où il souhaiterait prendre contact.

- Éventuellement, mention d'une date souhaitée de diffusion (inutile de demander à ce que le communiqué soit diffusé x fois).

Les limites d'un communiqué de presse

- Le communiqué peut contribuer à minimiser l'importance d'un événement.
- Son impact est tout relatif.

Et l'intérêt...

- En supposant qu'il soit lu (ou entendu), le communiqué permet de toucher un assez large public.
- Le communiqué peut susciter l'intérêt d'un média qui cherchera à prendre contact pour traiter l'information autrement (par exemple un reportage).
- Il s'agit d'une communication gratuite.

La communication du libraire au regard de l'analyse transactionnelle

On doit l'analyse transactionnelle à un psychiatre et psychanalyste, Éric Berne qui, vers 1950, a voulu réagir contre le courant psychanalytique, au vocabulaire très compliqué... Une « transaction », c'est l'échange, généralement verbal, entre au moins deux personnes.

L'analyse transactionnelle permet de repérer d'éventuels troubles de la personnalité. Elle permet de guérir la personne qui a des troubles en l'amenant à modifier son mode de communication. Dans ce sens, l'analyse transactionnelle est aussi un moyen thérapeutique (= qui permet de soigner).

Ce n'est pas cette approche qui nous intéresse ici.

L'analyse transactionnelle, c'est aussi une théorie facile à comprendre sur la personnalité et les relations humaines. Elle permet de mieux se connaître, de mieux connaître les autres, de mieux communiquer avec les autres.

Dans ce sens, c'est un outil qui doit aider dans le renforcement d'une cohésion d'équipe, mais aussi dans les relations commerciales avec les clients.

L'analyse transactionnelle s'appuie sur trois concepts de base : les positions de vie, les positions de surface, les États du Moi.

Pour la compréhension et l'appropriation de ces différents concepts, nous renvoyons aux nombreux ouvrages de vulgarisation, ou plus spécialisés, disponibles en librairie (le plus souvent en « Développement personnel »).

Les deux fiches ci-après montrent comment un libraire, dans les relations avec ses collègues ou avec les clients, peut se positionner en Parent, Adulte ou Enfant (au sens de l'analyse transactionnelle), générant un comportement tout à fait positif... ou, au contraire, plutôt négatif.

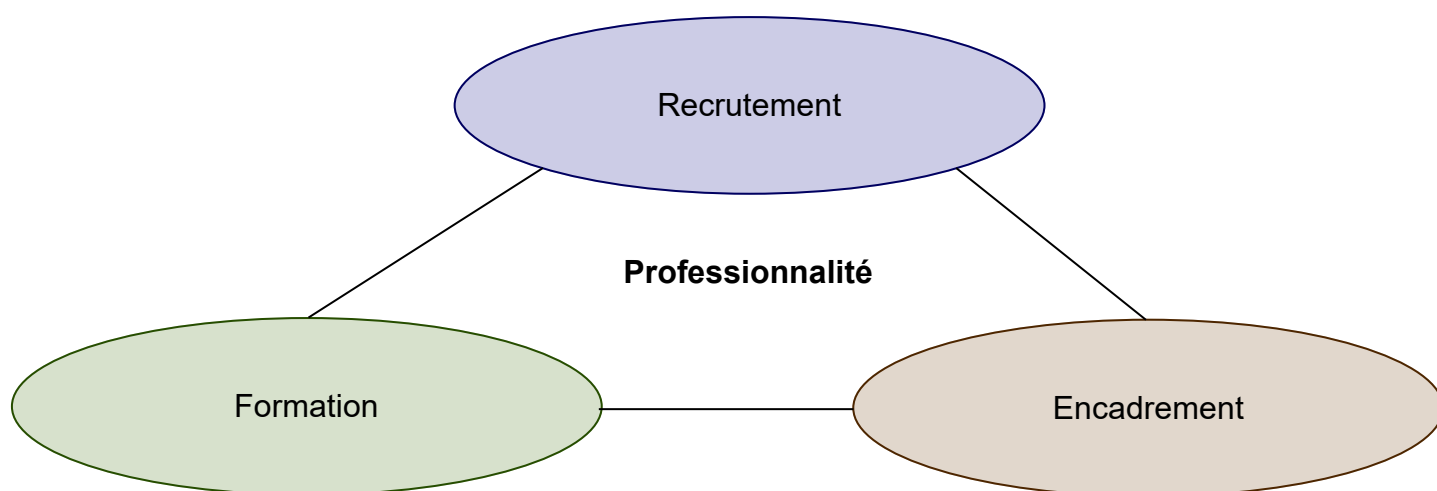
1) Le libraire avec ses collègues

État du Moi	Situation positive	Situation négative
Parent Normatif	– Il relit de temps en temps le règlement intérieur et les diverses consignes écrites pour ne pas être en faute. – Il veille à être toujours bien à l'heure. – Il explique aux stagiaires comment ils doivent s'y prendre.	– Il dirait assez facilement à son responsable ce que celui-ci doit faire s'il veut développer l'entreprise. – Il accepte difficilement qu'on puisse travailler autrement que lui ne le fait. – Il impose sa manière de faire.
Parent Nourricier	– Il va facilement donner un coup de main même si on ne le lui demande pas. – Il va facilement consacrer du temps pour l'accueil d'un nouveau stagiaire.	– Il peut être vite envahissant à vouloir tout gérer.
Adulte	– Il cherche à tirer profit de toutes les remarques qu'on lui fait, de tous les conseils qu'on lui donne. – À bon escient, il sait en référer à son responsable pour un problème particulier.	– Il peut assez vite fatiguer ses collègues, au moment des pauses, quand il ne sait pas parler d'autre chose que de la librairie. – Il paraît très sûr de lui et cela peut agacer. Par contre, à force de réfléchir, il peut ne pas arriver à prendre une décision.
Enfant Spontané	– Il détend l'atmosphère, quand elle est tendue, en faisant des blagues.	– Quand cela ne va pas, il dit les choses comme il le pense. Il peut parfois blesser. – Il commet parfois des erreurs car il fait tout très vite, sans trop se poser de questions.
Enfant Adapté Soumis	– Il accepte de faire tout ce qu'on lui demande, y compris les tâches les plus ingrates. – Il n'envenime pas les choses quand son responsable lui fait des reproches.	– Il demande toujours ce qu'il doit faire ; il ne prend jamais d'initiative. Parfois, il va même demander confirmation.
Enfant Adapté Rebelle	– À un moment, il va faire observer le fait qu'on lui demande de toujours faire la même chose. Il va demander un entretien auprès du directeur. – Face à une injustice envers des collègues, il réagit et prend position.	– Il accepte difficilement les critiques. – Il dénonce avec virulence certains dysfonctionnements au sein de l'entreprise. Il menace d'alerter les syndicats.
Enfant Créateur	– Il va tout de suite savoir se servir d'un nouveau logiciel informatique car il trouve les solutions là où tout le monde est un peu perdu. – Ses installations de vitrine sont toujours d'une très grande originalité. – Il a toujours plein d'idées pour de nouvelles animations.	– Il se met parfois un peu trop en scène. – Il peut faire de l'ombre à ses collègues (qui peuvent avoir beaucoup plus d'ancienneté que lui). – Tellement pris dans une activité qui lui plaît, il peut ne pas faire attention à ce qui se passe autour de lui.

2) Le libraire avec les clients

État du Moi	Situation positive	Situation négative
Parent Normatif	– Il tient à ce que son rayon soit propre, très bien rangé ; les livres très bien alignés.	– Il en est presque maniaque à toujours ranger. Il peut ainsi perdre du temps inutilement. – Il dit au client ce qu'il devrait lire, mais en fonction de ses propres goûts, et non pas à partir d'une écoute de la demande du client. Ou encore, il dissuade un client d'acheter tel livre car il considère que celui-ci est mauvais. – Il dit sèchement aux jeunes qui lisent des BD que la librairie n'est pas une bibliothèque.
Parent Nourricier	– Il propose ses services dès qu'il aperçoit un client qui semble rechercher un livre. Il sait se rendre disponible. Il est attentionné. – Il s'inquiète du confort des clients : par exemple, il propose à une personne à mobilité réduite de lui porter ses livres à la caisse.	– Il peut assez vite agacer le client qui ne recherche rien de bien précis... Il suit le client et commente les livres qu'il consulte dans l'intention de l'aider. – Il passe trop de temps à chercher à satisfaire un client (qui va finir par se lasser). – Il infantilise une personne âgée en proposant de l'aider.
Adulte	– Il s'intéresse à l'actualité pour anticiper les demandes de la clientèle. – Il cherche à bien comprendre la demande d'un client ; il effectue des recherches et propose de l'accompagner dans le bon rayon.	– Il est intarissable pour présenter telle ou telle œuvre littéraire, et ce dans les moindres détails : son érudition peut fatiguer.
Enfant Spontané	– Il plaisante facilement avec les clients. Il met à l'aise.	– Il se montre parfois trop familier... Il commet parfois des maladresses car il ne prend pas suffisamment de temps à écouter la demande des clients... Il va s'étonner ostensiblement qu'un client puisse prendre tel livre. – Face à des reproches d'un client dont le livre commandé n'est pas arrivé, il explique que les livreurs ont dû avoir envie de le lire !
Enfant Adapté Soumis	– Il ne cherche pas à se justifier si un client lui fait un reproche. Il est patient.	– Alors qu'il faudrait prendre une décision concernant la demande d'un client, il s'oblige à en référer à son responsable.
Enfant Adapté Rebelle	– Il réagit fermement si un client se montre complètement odieux.	– À un client qui lui donne un conseil sur sa façon de ranger son rayon, il lui explique sèchement qu'on ne lui apprend pas son métier. – Face à des reproches sur le contenu d'un « coup de cœur », il invite le client à rédiger lui-même une autre fiche.
Enfant Créateur	– Il s'arrange toujours pour trouver le livre qu'un client recherche, même si celui-ci ne lui a laissé que très peu d'informations.	– Par rapport aux demandes des clients, il croit que tout est possible. Il peut faire des promesses qu'il aura des difficultés à tenir.

Les trois clés de la professionnalité



La professionnalité résulte d'une bonne maîtrise de son métier. **La professionnalisation** est le processus qui permet au libraire d'accéder aux compétences techniques et relationnelles requises dans la fonction exercée. Le recrutement, la formation et l'encadrement en constituent des leviers.

Recrutement : le chef d'entreprise doit recruter sur des compétences et/ou du potentiel, tant sur le champ technique que relationnel. Mais le meilleur des salariés libraires, s'il n'a jamais aucun compte à rendre, s'il n'a jamais l'occasion de confronter ses pratiques à celles de collègues au sein de la librairie ou d'autres entreprises, va très vite stagner.

Formation : la formation, initiale ou continue, peut très bien être d'une très grande qualité, elle produira peu d'effets si le participant n'a pas les capacités à en tirer profit (cf. recrutement). Il en sera de même si l'entreprise

ne sait pas prendre en compte les acquis lors de la formation et trouver les bonnes articulations entre la situation initiale et la situation présente où un libraire ayant suivi une formation revient avec plein d'idées à mettre en œuvre (cf. encadrement). La formation risque même d'être contre-productive, de susciter chez le participant, plus de frustration que de satisfaction.

Encadrement : un recrutement et des formations de qualité constituent un gâchis quand les employeurs ne sont pas eux-mêmes en capacité d'assurer (ou de faire assurer) une fonction d'encadrement, prenant en compte, par exemple, les enseignements à dégager d'une approche par les besoins du salarié (cf. ci-dessus).

