

**Fondation Bertelsman**

*"Réseau international des bibliothèques publiques"*

## **AJUSTER L'OFFRE**

*Les outils du marketing au service des objectifs des bibliothèques  
publiques et de la qualité de leurs services*

**Thierry Giappiconi**

# SOMMAIRE

## I

### INTRODUCTION

- I-1 Marketing et bibliothèques publiques
- I-2 Pour une meilleure adaptation et une meilleure intégration à la gestion des bibliothèques
- I-3 Marketing et qualité des services
- I-4 Un outil pour toutes les bibliothèques

## II

### ARRIERE PLAN

- II-1 Le cadre politique et stratégique
  - II-1-1 Le cadre économique et social
  - II-1-2 Le cadre stratégique
    - II-1-2-A La stratégie d'ensemble
    - II-1-2-B Les stratégies générales
    - II-1-2-C Les stratégies opérationnelles
  - II-1-3 Fonction du marketing en bibliothèque
- II-2 Le contexte de la prise de décision
- II-3 Acteurs et partenaires

## III

### PRATIQUES ET TENDANCES

- III-1 Les paramètres du marketing mix dans les bibliothèques
  - III-1-1 Le produit
    - III-1-1-A Les ressources documentaires
    - III-1-1-B Les installations
    - III-1-1-C La médiation
    - III-1-1-D Cohérence et pertinence du produit
  - III-1-2 Le prix
  - III-1-3 La distribution
  - III-1-4 La promotion
  - III-1-5 Le mix
- III-2 Les méthodes
- III-3 Les moyens
- III-4 La durée
- III-5 L'impact
- III-6 Les paramètres de l'évaluation

## IV

### ENSEIGNEMENTS

- IV-1 Quels sont les bénéfices ?
- IV-2 Les écueils d'une application formelle du marketing
  - IV-2-1 Ne pas perdre de vue les missions
  - IV-2-2 Tenir compte de l'environnement
- IV-3 Conditions du succès
  - IV-3-1 Décliner les missions en objectifs
  - IV-3-2 Les étapes de la définition du produit en bibliothèque
    - IV-3-2-1 La recherche
    - IV-3-2-2 La sélection
    - IV-3-2-3 La définition
    - IV-3-2-4 L'analyse du coût
    - IV-3-2-5 La stratégie
    - IV-3-2-6 Le test
    - IV-3-2-7 Le lancement

## V

### VERS UN MODELE DECENTRALISE ET REGULIER DE MARKETING

- V-1 Prendre en compte l'opinion des utilisateurs
  - V-1-1 Enquêter
  - V-1-2 Etablir et entretenir des relations directes
- V-2 Stimuler l'initiative et la responsabilité des personnels
- V-3 Contrôler
- V-4 Créer ou adapter périodiquement produits et services
- V-5 Intégrer la fonction marketing au système d'organisation

## VI

### CONCLUSION ET PERSPECTIVES

- VI-1 Un atout pour le succès de la nouvelle bibliothèque
- VI-2 Pragmatisme et fidélité aux missions fondamentales des bibliothèques publiques

## Introduction

### I-1 Marketing et bibliothèques publiques

Comme toute organisation *produisant* des *services*, les bibliothèques développent des politiques de *produit* (leurs ressources documentaires et leurs services), des politiques de *prix*, de *distribution* et de *promotion*. L'interrelation de ces quatre éléments forment, dans la *fonction mercatique* [marketing] de la gestion d'entreprise, ce qu'il est convenu d'appeler le *marchéage* [marketing mix]. Nous tenterons, dans les pages qui suivent, de montrer que les outils et méthodes issus de cette discipline peuvent utilement s'appliquer dans la gestion quotidienne des bibliothèques publiques.

Cette tentative n'est certes pas la première. Le thème de l'application du marketing à la gestion des bibliothèques et des centres documentaires a en effet déjà fait l'objet d'une littérature abondante. Sous l'entrée "marketing", le cédérom [CD-Rom] LISA (*Library and Information Science Abstracts*) recensait, sous l'entrée marketing plus de 600 notices à la fin de l'année 1996. Le "marketing" s'est imposé depuis plusieurs années, comme une discipline bibliothéconomique [bibliothéconomie = Librarianschip]. La publication en 1988, par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), dans le cadre de son programme général d'information et UNISIST, des "*Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires documentalistes et archivistes*" consacre en quelque sorte cette reconnaissance.<sup>1</sup>

Cependant, dans la plupart des bibliothèques (comme d'ailleurs pour nombre de sociétés privées), la notion de marketing recouvre une portée et des significations différentes. Dans le milieu des bibliothèques, le marketing s'est longtemps identifié à la promotion, qui constitue sa fonction la plus visible. Il recouvre désormais communément une signification plus large, mais qui demeure néanmoins imprécise. Philip Kotler, dont le travail sur le marketing sur les organisations à but non lucratif fait désormais autorité, voit ainsi "*les objectifs de la mercatique comme, avant tout, la rencontre avec les besoins et les demandes des usagers*"<sup>2</sup> [the marketing objective as, above all, meeting customer needs and wants]. Bien qu'elle résume l'idée essentielle de la mercatique [marketing] cette définition autorise cependant des conceptions très différentes sur le rôle qu'il peut avoir dans la gestion des bibliothèques publiques.

<sup>1</sup> Savard, Réjean : *Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes*. Programme général d'information et UNISIST. Paris : Unesco, 1988.

<sup>2</sup> Kotler, Philip, Andreasen, Alan R. : *Strategic Marketing For Nonprofit Organizations (Third edition)*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1987.

La notion de marketing désigne pour certains, une conception de la gestion principalement orientée vers la satisfaction de la *clientèle*, qui a dominé la pensée managériale des années quatre-vingts. Pour d'autres, le marketing est plus classiquement l'une des fonctions du management ; elle est à ce titre subordonnée (parfois depuis longtemps) à une stratégie générale faisant entrer d'autres facteurs que les seules attentes des usagers.

Les approches du marketing dont les bibliothécaires s'inspirent ou peuvent être amenés à s'inspirer reflètent différentes phases de l'évolution du management. En fait, celle-ci s'est traduite par des orientations successivement axées sur le *produit*, sur la *productivité* sur la *vente* puis sur la *clientèle* qui reflètent les évolutions théoriques du management.

Ces orientations ont attaché une importance plus ou moins grande à tel ou tel autre aspect de la gestion. Cependant, la conjoncture, marquée par une concurrence acharnée pousse les entreprises à la synthèse, sinon au cumul de ces différentes tendances. Si l'on invite aujourd'hui, par exemple, les entreprises à prendre en compte les "*avantages concurrentiels*" dont elles disposent, les notions de qualité, de productivité, d'écoute et d'anticipation des besoins et des demandes de la clientèle et de "force de vente" imprègnent désormais toutes les fonctions du management. Chacun semble de plus en plus s'accorder sur le fait que le management est devenu plus que jamais un arbitrage destiné à assurer la cohérence des orientations externes et des différentes fonctions internes d'une organisation. Des concepts récents qui, comme celui de "*qualité totale*", impliquent tout à la fois les fonctions financières de production, de personnel, de marketing ou de contrôle, témoignent de cette évolution. Les évolutions successives du management se traduisent plus par un élargissement progressif du champ de références des dirigeants d'entreprise que par de profondes oppositions théoriques.

Dans le contexte particulier des services publics le marketing a une signification particulière. Il convient en effet avant d'envisager les applications de la mercatique dans le domaine des bibliothèques publiques d'établir une distinction entre *besoin* et *demande*. Dans le marketing des organisations à but lucratif, la notion de besoin recouvre en fait celle de *demande non formulée*, sans autre jugement sur cette demande que celle de la capacité de l'organisation à l'anticiper, la satisfaire ou à la provoquer. Le problème est plus complexe pour une bibliothèque qui, tant qu'elle est appréhendée en tant que service public ou qu'organisation à but non lucratif, ne peut éviter d'entendre *besoin* au sens de *besoin social*, qui formulé ou non, relève d'une appréciation subjective d'ordre politique : quels sont les aspirations des citoyens ou les domaines de la vie sociale dans lesquels une collectivité territoriale ou nationale va juger qu'il en va de l'intérêt général d'intervenir ?

C'est dire que la recherche et la satisfaction des usagers doit non seulement s'établir en référence à un domaine déterminé (en général en management public ou privé un métier, une compétence, une capacité d'initiative), mais aussi (en management public) en référence à des objectifs sociaux définis et choisis par la représentation du corps social.

La diversité des valeurs, des institutions et des régimes politiques propres à chaque société ainsi que les mutations rapides des valeurs collectives et des rapports sociaux expliquent la difficulté des débats sur les objectifs du marketing du service public en général et de celui des bibliothèques en particulier.

Pour compliquer les choses, il n'est en outre pas rare de voir proposer aux bibliothécaires des méthodes trop formellement importées de la gestion d'entreprise. Certaines de ces méthodes ignorent ou sous estiment les spécificités des bibliothèques publiques et notamment la dimension politique de leurs stratégies ; elles coupent ainsi le marketing des réalités vécues par un grand nombre de professionnels. On peut donc comprendre pourquoi les ressources offertes par l'instrumentation du marketing demeurent peu employées et comment le discours marketing (et de façon générale, celui sur le management) peut en venir à provoquer un sentiment d'indifférence, de découragement, voir de rejet<sup>3</sup>.

Cependant, la plupart des bibliothécaires s'accordent volontiers, lorsqu'ils sont invités à y songer, sur la nécessité d'*ajuster* leurs ressources documentaires et leurs services aux besoins sociaux qu'elles ont pour mission de desservir. Ils y aspirent par un souci de qualité et de pertinence de leur action ; mais ils y sont également conduits par les restrictions budgétaires des collectivités publiques, qui les obligent à prévenir toute dispersion ou gâchis de ressources. C'est pourquoi, l'intérêt de la mise en place de *processus d'échanges* avec les destinataires de leurs ressources documentaires et de leurs services est rarement contesté. Or, ces notions d'*ajustement* et d'*échange* ont d'ores et déjà été (mais essentiellement dans un contexte commercial), largement explorées dans le domaine du marketing.

On peut donc penser que ce rejet repose sur un malentendu qui nous semble peut être pouvoir être dissipé si l'on associe le marketing à des objectifs et à une stratégie, et si l'on prend en compte la spécificité des bibliothèques. C'est pour tenter d'y contribuer, que le thème de cette étude portera sur les conditions et les modalités de la mise en oeuvre des méthodes et de l'instrumentation du *marketing mix* dans les bibliothèques publiques.

## I-2 Pour une adaptation et une meilleure intégration à la gestion des bibliothèques

Il sera tenté, dans les pages qui suivent, de démontrer que, quelles que soient les orientations des bibliothèques qui souhaiterons y recourir l'utilisation des outils empruntés au marketing peuvent servir concrètement les objectifs d'*efficacité* (réduction des écarts entre objectifs et résultats), d'*efficience* (réduction des écarts entre ressources et résultats) et de *pertinence* (réduction des écarts entre objectifs et ressources) des bibliothèques publiques.

Il conviendra, pour y parvenir, de rappeler tout d'abord en quoi consiste la fonction marketing, puis de la replacer parmi les autres fonctions du management. Il sera notamment tenté de situer le rôle que le marketing peut être amené à tenir dans le cadre particulier d'un management public, c'est à dire, au sein d'un dispositif stratégique ou la dimension politique tient un rôle essentiel. Puis, à partir de réflexions puisées dans la littérature professionnelle et d'exemples représentatifs d'expériences menées par divers types de bibliothèques, de proposer des

---

<sup>3</sup> Ce septicisme est par exemple exprimé avec humour par William Fisher, : *Library management : the latest fad, a dismal science, or just plain work ?* Library Acquisition : practices & Theory, N°1, pp. 49-56, 1996

applications concrètes, proches des situations vécues par les bibliothèques publiques et accessibles à différents types de bibliothèques.

Cette contribution s'attachera ainsi à mettre en lumière non la lettre mais "l'idée" du marketing et sa fonction au sein d'un système cohérent d'organisation fondé sur des objectifs explicites, puis de proposer un modèle assez souple pour être adapté et appliqué à des situations variées.<sup>4</sup> Elle voudrait notamment montrer pourquoi le marketing ne doit pas être perçu ou appréhendé comme une stratégie destinée à se substituer aux stratégies d'ensemble des bibliothèques publiques, mais comme une stratégie opérationnelle destinée à servir ces stratégies, en mettant en oeuvre un certain nombre de techniques ou de tactiques.

Dans l'immédiat, le résultat de la recherche devrait être de guider les bibliothécaires dans la mise en place d'outils de relation entre les bibliothèques publiques et les populations qu'elles ont pour mission de desservir, afin de leur permettre d'ajuster le contenu et les conditions de l'offre (prix, distribution) aux besoins des usagers acquis ou potentiels. Nous espérons que cette approche contribuera ainsi à généraliser l'emploi de ces outils et à améliorer, grâce à eux, la pertinence (et donc la qualité et le coût) des collections et services des bibliothèques publiques. Nous espérons qu'elle contribuera de même, à améliorer la pertinence et l'impact des actions de promotion de leurs collections et de leurs services

A terme, on peut espérer que cette réflexion favorisera l'émergence d'idées et d'applications nouvelles propres à enrichir et faciliter la gestion des bibliothèques.

### I-3 Marketing et qualité des services

Ce travail s'inscrit dans une perspective de qualité des services. La mise en oeuvre d'une instrumentation inspirée des techniques de la mercatique vise à contribuer à l'amélioration du management des bibliothèques publiques. Elle rejoint les objectifs de qualité définis par la norme internationale ISO 9004-2 :<sup>5</sup>

*“La réalisation d'une politique qualité exige l'identification des buts essentiels pour fixer des objectifs qualité. Les buts essentiels doivent au moins comprendre les faits suivants :*

- *la satisfaction du client, compatible avec les normes et l'éthique professionnelle ;*
- *l'amélioration permanente du service ;*
- *la prise en considération des exigences de la société et de l'environnement ;*
- *l'efficacité de la prestation du service.*

*La direction doit traduire les buts essentiels en un ensemble d'objectifs qualité et d'activité, comme par exemple :*

<sup>4</sup> Bien que nous pensons que cette fonction pût d'une dénomination étroitement associée à la notion de marché, nous avons gardé un terme employé par la littérature professionnelle et pour ne pas ajouter, par scrupule de langage, à la confusion ambiante.

<sup>5</sup> Norme internationale ISO 9004-2 (première édition 1991-08-1) : Gestion de la qualité et éléments de système qualité - Partie 2 : Lignes directrices pour les services [ :Quality management and quality system elements - Part 2 : Guidelines for services] 5-2-3 Objectifs qualité.

- une définition claire des besoins du client avec les mesures de qualité appropriées ;
- des actions et contrôles préventifs pour éviter tout mécontentement du client ;
- l'optimisation des coûts relatifs à la qualité afin d'obtenir le niveau de réalisation du service exigé ;
- l'obtention d'un engagement de tous pour la qualité au sein de l'organisme de service ;
- l'examen permanent des exigences du service et des résultats obtenus pour identifier les potentialités d'amélioration concernant la qualité du service ;
- Eviter que l'organisme de service puisse produire des effets défavorables à la société et à l'environnement.”

Cette perspective repose sur la conviction que le rôle des bibliothèques sont au même titre d'autres services publics essentiels, d'irremplaçables outils de cohésion sociale et que la modernisation de leurs services doit s'orienter davantage sur les attentes des usagers, quelque soit leurs conditions sociales. Car, comme le dit l'auteur d'un article sur l'avenir du service public en France, *“fondamentalement, le service public puise sa légitimité dans l'attachement que lui témoigne les usagers. Celui-ci n'est, pas plus que dans la relation client-entreprise, par donné. Il se construit chaque jour par la qualité des prestations fournies. C'est la capacité des services publics à se moderniser pour relever ce défi de la qualité qui, pour une large part conditionne leur avenir.”*<sup>6</sup>

#### I-4 Un outil pour toutes les bibliothèques

Cette synthèse présente diverses solutions destinées à l'ensemble des bibliothèques publiques et inspirées par des exemples puisés dans des expériences menées à grande, moyenne et petite échelle. Elle s'adresse aux professionnels des bibliothèques ainsi qu'à tous ceux qui, à des titres divers, décident de leurs orientations, financent leurs activités ou participent à leur fonctionnement. Chacun, quels que soient les objectifs, la taille, les ressources ou l'environnement institutionnel de son établissement ou de son réseau devrait, nous l'espérons, pouvoir y trouver des orientations directement applicables.

---

<sup>6</sup> Jacques Hardy *“Le service public en question”*, Politique et management public. Septembre, n°3, vol.14, 1996.

## II

**Arrière plan****II-1 Le cadre politique et stratégique****II-1-1 Le cadre social et économique**

La fonction marketing s'insère, en bibliothèque, dans un cadre politique et économique qu'il convient de prendre en compte. L'existence des bibliothèques publiques relève en effet, comme tout service public, de ce qu'il est convenu d'appeler "*les politiques publiques*",<sup>7</sup> c'est-à-dire les actions menées par les pouvoirs publics au nom de l'ensemble de la population. Ce statut social oriente, en principe, leurs rôles, leurs missions et leurs stratégies vers des objectifs d'intérêt général. La défense des intérêts de l'institution n'est dès lors légitime que tant que les fonctions qu'elle exerce recouvrent ces objectifs. Cette particularité distingue fondamentalement les bibliothèques publiques, et de façon générale le secteur public, du secteur privé tourné vers l'intérêt de ses dirigeants et de ses actionnaires et tenus, sous peine de disparition, à des résultats dégageant des bénéfices financiers.

Les services offerts par les bibliothèques publiques prennent place parmi les politiques menées par les gouvernements dans des domaines tels que le *développement de la lecture*, *l'aide à la formation initiale*, *l'information et la documentation*, *le développement culturel* et *les loisirs*. Ces domaines participent eux-mêmes d'enjeux plus vastes tels que le développement économique et l'emploi, la cohésion sociale, la démocratie, etc. L'action des bibliothèques s'inscrit en la matière, au côté des actions menées par d'autres services publics (écoles, universités, musées, centres culturels, services d'archives d'informations, etc.) ou de services relevant du secteur privé qui, par leur ambition culturelle ou scientifique, exercent une fonction sociale convergente à la leur (maisons d'édition, librairies, chaînes radiophoniques ou télévisées, théâtres ou cinémas, fournisseurs de données, etc.).

La bibliothèque n'a aucune raison de se situer dans cet environnement dans une logique de concurrence. On pourrait au contraire volontiers dire que, sans renoncer à ses objectifs spécifiques, elle doit s'y intégrer comme la pièce d'un puzzle.

---

<sup>7</sup> L'étude des "*politiques publiques*" (notamment de leurs logiques et de leur impact à travers les actions qu'elles mettent en oeuvre et les organisations qui relèvent de son autorité ou qu'elles financent) constituent depuis plusieurs années un thème qui occupe une place croissante dans les études et la recherche en sciences politiques. Cette discipline, qui fait appel à de nombreux domaines à travers et au delà des sciences sociales, inspire encore peu la littérature professionnelle. Voir cependant Irving, Richard D. : *Public policy, a growing field in political sciences : issues in collection management*. Collection Management, 6 (3/4), fall/ winter 1984, et *Reference services and public policies* Reference librarian (20), 1987. Ainsi que Henry, Nicholas : *Public policies for information and management : an overview*. Information Processing and Management 11 (1/2), June 75, 67-74. Thierry Giappiconi et Pierre Carbone : *Management des bibliothèques : Programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris, Editions du Cercle de la librairie, 1997.

## II-1-2 Le cadre stratégique

C'est ce cadre politique qui, en matière de management, détermine la *stratégie* des bibliothèques. Le but de toute stratégie (qu'elle soit économique, diplomatique ou militaire, etc.) n'est autre, rappelons le, que d'atteindre "*les objectifs fixés par la politique en utilisant au mieux les moyens dont on dispose*".<sup>8</sup> Par son objet et par sa méthode, Le management stratégique relève donc du domaine de *l'application*. Il s'appréhende et s'ordonne toutefois selon plusieurs niveaux de réflexion qu'il convient de discerner : stratégie d'ensemble (ou stratégie totale), stratégie générale et stratégie opérationnelle.

### II-1-2-A La stratégie d'ensemble

La stratégie d'ensemble recouvre les options politiques déterminées par les autorités politiques des Etats et des collectivités locales avec l'expertise et le conseil de leurs conseillers, techniciens ou spécialistes. Ces choix fondamentaux ne concernent le plus souvent qu'indirectement les missions des bibliothèques publiques. C'est pourquoi, le rôle des experts en bibliothéconomie [librarianship] est rarement prépondérant et parfois même négligé. La raison en est que les bibliothèques sont des services dont le rôle est considéré comme allant de soi et non des domaines essentiels qui (comme les questions politiques, économiques, sociales, diplomatiques ou militaires) appellent nécessairement une réflexion stratégique.

Il en résulte que quelle que soit le crédit ou l'importance que l'opinion publique et ses représentants portent aux bibliothèques publiques, peu nombreux sont ceux qui se trouvent en situation d'apprécier la portée que pourrait avoir l'action de ces institutions dans nombre de domaines ou pourtant, elles servent ou pourraient servir des intérêts de portée majeure. Tel est par exemple le cas de leur contribution à la réflexion et à l'information des citoyens, à l'égalité et à la cohésion sociale des populations, au niveau culturel de la population (rôles politiques) ainsi qu'à la formation professionnelle initiale et continue (rôle économique),

### II-1-2-B Les stratégies générales

La fonction de la stratégie générale est de répartir et de combiner les différentes fonctions subordonnées ; dans chaque organisation publique ou privée, sa mise en oeuvre relève de la fonction de direction générale (tout du moins en principe, car dans les faits, toutes les directions n'ont pas, loin s'en faut, de stratégie consciente et explicite...). Des stratégies générales peuvent être élaborées aux différents niveaux d'organisation dont relèvent les bibliothèques (administrations ou services d'Etat, de collectivités territoriales, réseaux d'institutions ou de services plus ou moins privés ou indépendants), et au niveau de chaque bibliothèque ou entité de lecture publique relevant d'une direction spécifique, et disposant d'une marge significative de gestion.

Il est tout d'abord nécessaire de définir, à partir des missions qui lui ont été assignées, le champ d'intervention et les priorités de la bibliothèque ; c'est à dire la place qu'il lui revient de prendre dans une stratégie d'ensemble compte tenu de son environnement et de ses ressources. Cette

---

<sup>8</sup> André Beaufre, *Introduction à la stratégie*. Paris, Economica, 1985 (Institut Français des Relations Internationales : enjeux internationaux).

démarche suppose une phase d'analyse (c'est à dire l'étude de l'environnement, l'étude de l'existant, et le diagnostic), et la prise en compte des avantages concurrentiels de la bibliothèque publique (c'est à dire des domaines ou elle dispose d'une situation unique ou privilégiée vis à vis de ses concurrents ou partenaires). Cette étude doit déboucher sur un système d'objectifs comprenant :

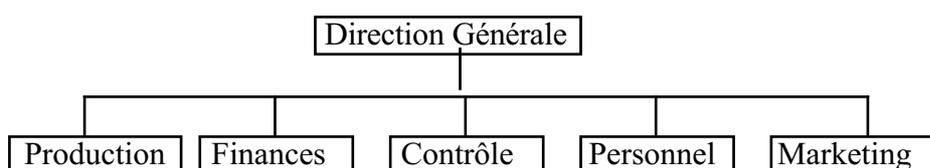
- Les missions, reflétant la stratégie d'ensemble des pouvoirs publics ;
- Des objectifs généraux qui recouvrent un certain nombre de buts ou de cibles ;
- Des objectifs opérationnels qui recouvrent les actions qui seront mises en œuvre pour faire aboutir ces buts ;
- Des indicateurs de résultats qui permettront d'évaluer dans quelle mesure les buts visés ont été atteints.

### II-1-2-C Les stratégies opérationnelles

La fonction des stratégies opérationnelles est d'assurer le lien entre la conception (les buts [goals]) et l'exécution (ce que les méthodes et les techniques rendent possibles). Ce lien s'articule entre la fonction de direction et les fonctions spécialisées d'une organisation. Dans la théorie "classique" du management, l'on s'accorde généralement à représenter ces fonctions de la façon suivante :

Figure I

(Les fonctions traditionnelles du management)



Le but des stratégies opérationnelles est, pour chacune de ces fonctions, d'orienter l'évolution des techniques, des méthodes ou des savoir-faire pour les adapter aux buts de la stratégie générale.

Ces différentes fonctions ne sont pas seulement celles des entreprises qui produisent des biens, mais aussi celles des entreprises qui *produisent* des services. Les bibliothèques appartiennent à cette dernière catégorie.

Dans ce type particulier de production, on distingue généralement la production effectuée en base avant [frontside] (essentiellement constituée en bibliothèque, par l'offre de ressources documentaires, d'équipements et par des fonctions que l'on pourrait qualifier de médiation), et la production effectuée en base arrière [backside] (essentiellement des opérations relatives au circuit des documents et, dans une moindre mesure, productions documentaires ou culturelles).

Les fonctions financières et de gestion du personnel disposent d'instrumentations très élaborées dont l'essentiel est (ou pourrait être) applicable aux bibliothèques publiques. Cette application demeure cependant tributaire de la forme des institutions et des modes d'organisation propres à chaque pays. La fonction de contrôle est désormais de plus en plus familière aux bibliothécaires et bénéficie d'indicateurs de mieux en mieux adaptés à l'évaluation des bibliothèques publiques ou universitaires. C'est dans ce cadre que s'insèrent les stratégies de marketing.

Il convient de garder à l'esprit qu'il s'agit là d'une segmentation conventionnelle qui permet d'appréhender l'instrumentation et les stratégies opérationnelles propres à chacune des fonctions du management. L'existence de stratégies de production, financières, de contrôle, de personnel et de marketing possédant leur instrumentation propre ne doit toutefois pas conduire à concevoir chacune d'entre-elles de façon isolée. Dans la recherche d'objectifs transversaux aussi essentiels que par exemple la qualité et le coût-efficacité des services, ces fonctions sont imbriquées. Elles doivent donc demeurer étroitement interdépendantes, solidaires et subordonnées aux orientations stratégiques générales du management.

### **II-1-3 Fonction du marketing en bibliothèque**

On définira donc, le rôle de la fonction du marketing comme une fonction stratégique opérationnelle subordonnée à la stratégie générale et associée aux stratégies opérationnelles, relevant des fonctions financières, de production, de personnel et de contrôle.

En bibliothèque, cette fonction consiste en un processus de relation avec les usagers acquis ou potentiels destiné à ajuster l'offre (collections et services) aux besoins de la population à desservir. La notion de *besoin* doit être entendue, au sens de *demande* relevant des objectifs de la bibliothèque. Cette demande est, s'agissant rappelons-le de politiques publiques, une demande perçue par les responsables politiques comme une *demande sociale* à laquelle il doit être répondu. Cette demande peut être explicite ou peut devoir être suscitée pour des motifs d'intérêt général. Si, par exemple, des gouvernements ou des organismes comme les bibliothèques se préoccupent d'encourager la lecture, c'est précisément parce qu'ils considèrent que l'offre ne saurait suffire et que la demande doit être provoquée par des actions volontaristes. Il convient donc de situer et d'orienter la démarche du marketing dans un système d'objectifs.

Dans ce cadre, la méthodologie du marketing intéresse les bibliothèques de deux points de vue ; d'un point de vue instrumental par la mise en oeuvre d'un certain nombre d'outils (techniques et tactiques) et d'un point de vue logique (mise en oeuvre d'une stratégie combinant ces techniques et de ces tactiques) par la mise en relation dynamique de ces outils.

Les stratégies opérationnelles de marketing mix reposent sur quatre éléments : produit, prix, distribution (place) et promotion, dont chacun fait l'objet d'une réflexion particulière. Le mix consiste à combiner ces éléments de la façon la plus cohérente et la plus appropriée aux attentes des destinataires.

Cette dialectique est un des intérêts majeurs du marketing. Elle vise à proposer au public un produit tout à la fois attractif et de qualité, offert à un coût non dissuasif et auquel il puisse accéder aisément. Ce produit, rendu ainsi susceptible de répondre au plus près aux fonctions sociales qu'il a pour mission de servir, il convient alors d'en assurer la promotion la mieux adaptée.

## II-2 Le contexte de la prise de décision

La marge d'initiative dont disposent les bibliothèques est extrêmement variable. Leur situation peut aller d'une étroite tutelle administrative à une très large, voire une complète, autonomie de gestion. Cette différence de situation peut se traduire par d'importantes différences dans la capacité d'initiative des réseaux ou des établissements. Toutefois, que ce soit à priori ou à posteriori, les bibliothèques publiques demeurent d'une manière ou d'une autre tributaires des pouvoirs publics.

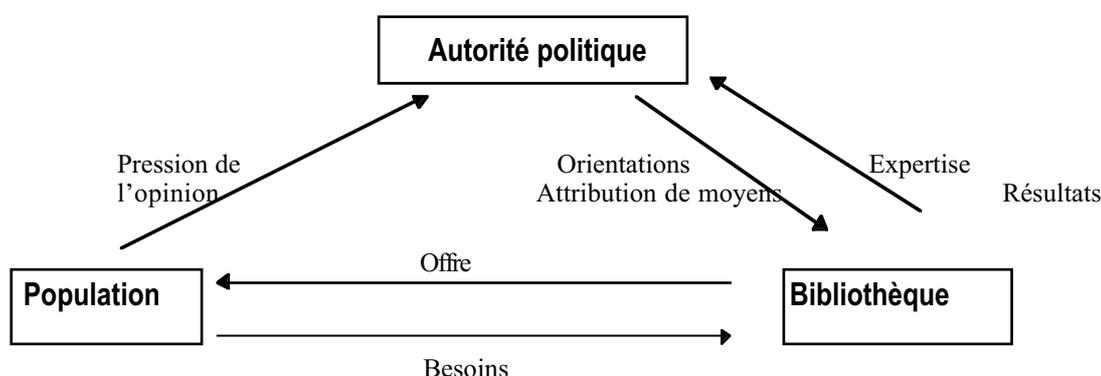
Les bibliothèques relèvent, selon les usages propres à chaque pays, de statuts sensiblement différents. Elles peuvent dépendre d'un statut administratif qui en font le service d'une collectivité territoriale parmi d'autres [one of the regular authorities service like an other?]. Elles peuvent encore faire fonction de service public, sous des statuts qui les rendent plus ou moins directement responsables de leur gestion. Elles peuvent revêtir la forme d'organisation à but non lucratif indépendantes des pouvoirs publics. Elles peuvent être entièrement financées par les pouvoirs publics ou parvenir à dégager une part significative de recettes propres.

La situation entre par exemple la France et les Etats-Unis est complètement différente. Dans le premier cas, la bibliothèque ne dispose pas d'une personnalité juridique propre. Son financement relève exclusivement des pouvoirs publics. Les conditions de recrutement du personnel et le montant des rémunérations sont fixés par des décrets, qui s'appliquent à l'ensemble des administrations de l'Etat et des collectivités territoriales. Dans le deuxième cas certaines grandes bibliothèques américaines s'apparentent à des fondations [are like a kind of foundations?] régies par un statut de droit privé. Cependant, que les décisions dépendent directement des états ou les collectivités territoriales ou d'un mélange d'influence entre les pouvoirs publics et les lobbies, l'enjeu demeure le service rendu à la population.

Cet enjeu s'avère plus complexe que dans la gestion d'une organisation dépendante de ses seuls dirigeants et actionnaires. En matière de marketing, le lien direct entre la bibliothèque et la population à desservir n'est pas directement déterminant, mais passe par le détour de l'institution politique selon un schéma que l'on pourrait représenter par la figure II.

Figure II

(Situation des enjeux d'une bibliothèque publique)



*L'autorité politique* est investie de pouvoirs lui conférant le rôle de gérer au mieux les intérêts de la collectivité selon les orientations et le programme sur lesquels se fondent sa légitimité. Pour en définir les modalités, les responsables politiques prennent en général avis des professionnels responsables de la *bibliothèque* qu'ils emploient directement ou de prestataires de service (établissements et réseaux indépendants ou consultants). Les pouvoirs publics traduisent leurs décisions en orientations et en attributions de moyens à l'institution susceptible de les traduire en services rendus à la population. Cette institution (en l'occurrence la bibliothèque publique) a pour mission d'offrir le meilleur service à la *population à desservir* dans le cadre des orientations, (c'est à dire des objectifs sociaux), qui lui sont assignés. Les services rendus par la bibliothèque sont, quelles que soient les formes qu'elles revêtent, portés en bien ou en mal au compte de la responsabilité des gouvernants. La satisfaction, l'insatisfaction (ou l'indifférence) de la population détermine la nature de la pression exercée par la population sur la représentation politique. Lors du passage par l'échelon politique, de nombreux facteurs interviennent dans lesquels le poids réel du rôle joué par la bibliothèque est extrêmement variable et rarement décisif.

Du fait qu'ils relèvent du domaine de la politique [policy], les objectifs d'une bibliothèque publique sont largement subjectifs. Ils se fondent sur des convictions et des hypothèses beaucoup moins objectives et pragmatiques que celles qui peuvent guider les entreprises dans la recherche du profit. Cette subjectivité constitue pour le management public une difficulté supplémentaire.

A cette subjectivité "de nature" s'ajoute une subjectivité d'opportunité. Comme le remarque des spécialistes du management public "*Il n'est pas dans l'intérêt d'un responsable politique d'afficher clairement les objectifs assignés à une politique publique. Retenir un objectif plutôt qu'un autre suppose implicitement qu'un arbitrage a été opéré entre ce qui est considéré comme une priorité et ce qui ne l'est pas. A l'évidence, certaines clientèles pourraient être*

*décues de voir ainsi leurs demandes reléguées au rang de non-priorité. L'absence d'explicitation est dans certaines circonstances un outil puissant de pouvoir”<sup>9</sup>*

### II-3 Acteurs et partenaires

La fonction marketing implique la mise en oeuvre d'un processus rationnel de relations entre la bibliothèque et la population qu'elle a pour mission de desservir [population to deserve] “legal service area” (USA) ou encore de “catchment population” (parfois UK). Sa “clientèle” ne saurait donc se réduire à ses usagers. Dans certaines circonstances, et notamment lorsque la bibliothèque est peu fréquentée, il convient de prendre garde que ceux-ci peuvent même avoir des intérêts divergents de l'ensemble de la population et que ces intérêts peuvent être très éloignés de l'objectif du service. La “clientèle” des bibliothèques est donc d'abord constituée par l'ensemble des utilisateurs potentiels de ses services et non par ses seuls usagers acquis. Mais s'agissant d'un service public financé par l'ensemble des contribuables et relevant de choix faits au nom de l'ensemble des citoyens elle ne se limite pas non plus à ses seuls utilisateurs réels au potentiels. Au même titre que des services aussi essentiels que la formation, la défense ou la santé, la nature et le contenu des services de la bibliothèque concernent la population toute entière. Les acteurs et les partenaires des bibliothèques peuvent aussi être classés en trois grandes catégories :

- ⇒ Les pouvoirs publics sont, en démocratie, l'expression de la volonté collective de la population. Il leur revient de définir les choix fondamentaux des services publics et de leur attribuer les moyens nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs. Les lettres de mission [missions statement] et les indicateurs d'évaluation des résultats et des performances sont des instruments de référence et de dialogue entre les pouvoirs publics, la bibliothèque et la population. Le marketing implique, à partir des missions assignées par la représentation populaire, la relation entre le personnel de la bibliothèque et ses usagers et plus généralement la population à desservir.
- ⇒ La population qu'une bibliothèque publique a pour mission de desservir est une entité complexe et généralement particulièrement hétérogène (bien plus, par exemple, que dans une bibliothèque universitaire). Elle comprend les personnes qui fréquentent déjà la bibliothèque et ceux qui ne la fréquentent pas, mais dont on veut faire des usagers en vertu d'objectifs définis. La population se compose de catégories sociales qui, si elles constituent des catégories quantifiables et repérables, peuvent constituer des cibles d'une relation marketing. Si ces publics sont organisés et représentatifs (associations ou autres groupes constitués) ils peuvent, à certaines conditions, constituer les partenaires et les relais du processus d'échange.
- ⇒ La bibliothèque implique en premier lieu le personnel (il n'y en effet pas sans lui de collections et le service est essentiellement le fruit de son activité) ; l'efficacité du marketing dépend pour une large part de sa participation directe. En complément de cette participation, la bibliothèque peut faire appel à des partenaires ou des prestataires de

<sup>9</sup> Santo, Viriato-Manuel et Verrier, Pierre-Eric “*Le management public*” Presses Universitaires de France, Paris 1993 (Que sais-je 2724)

service spécialisés (consultants, sociétés de marketing, voire étudiants d'écoles de marketing).

Le marketing implique donc la relation entre, d'un côté le personnel de la bibliothèque et de l'autre ses usagers et plus généralement la population à desservir, directement ou à travers des corps intermédiaires dans le cadre des missions fixées par l'autorité politique. Cette relation repose au quotidien au moyen du personnel au contact avec le public lors de la délivrance des services réguliers de la bibliothèque et des actions ponctuelles qu'elle entreprend. Mais, au delà, elle peut et doit s'effectuer par des sondages, des enquêtes et des formes variées de relations publiques.

### III

## Pratiques et tendances

### III-1 Les paramètres du marketing mix dans les bibliothèques

La littérature professionnelle ouvre depuis désormais plusieurs années de nombreuses pistes concernant la mise en oeuvre des différents éléments du marketing mix.

#### III-1-1 Le produit

Les produits susceptibles d'être offerts par les bibliothèques publiques forment un ensemble essentiellement composé de ressources documentaires, d'installations et de fonctions de médiation. A ces services de base s'ajoutent des services divers qui, bien qu'ils ne relèvent pas de leur spécificité, sont parfois offerts par les bibliothèques publiques en complément de leurs services.

##### III-1-1-A Les ressources documentaires

La notion de *ressources documentaires* recouvre aujourd'hui, non seulement les collections d'imprimés, de microformes ou de supports divers (disques, vidéos ou documents multimédias), mais encore des ressources virtuelles alimentées soit par des moyens de stockage propres à la bibliothèque (bases locales ou réseaux de cédéroms [CD-ROM]), soit par des bases externes (réseau Internet et autres réseaux en ligne, comme par exemple pour la France, le réseau Minitel). O. Gene Norman "n'identifie pas moins" dans son enquête "*Marketing Library and information services : an annotated guide to recent trend and developments*".<sup>10</sup> "*de trente cinq produits offerts par la bibliothèque. Ces produits vont des livres et périodiques aux campagnes contre l'illettrisme, les cédéroms et les appareils photo Polaroid*". [identified at least thirty-five product offered by the Library. These product ranged from books and periodicals to literacy programs, CD-ROMs, and Polaroid camera.]. Cette liste n'est d'ailleurs pas limitative et, dès lors qu'un service quelconque paraît susceptible de répondre à une demande, l'initiative de certains bibliothécaires ne semble guère connaître de limites.

L'avènement de supports ou de services nouveaux ne date pas d'aujourd'hui. Déjà en 1929, Paul Morand, écrivain, diplomate (et comme tout dandy de sa génération zéléteur de la modernité), admirait la diversité, et l'agrément des services de la bibliothèque de New-York et notamment le fait que les usagers puissent (déjà !) obtenir des "photostats" (c'est à dire de photocopies).<sup>11</sup>

<sup>10</sup>Norman, O. Gene : *Marketing Library and information services : an annotated guide to recent trend and developments*. Reference Service Review, spring 1989, page 46.

<sup>11</sup> « ...Quarante-deuxième, un peu en retrait de la cinquième avenue...c'est l'admirable Public Library , la bibliothèque municipale... Ouverte en 1911, la bibliothèque est mi-fixe, mi circulante. Cette dernière section, dotée par Carnegie, comporte quarante quatre succursales, une par quartier, reliée à la maison mère par un va-et-vient constant d'automobiles.... N'importe qui peut entrer à n'importe quelle heure de la journée jusqu'à dix heures du soir, même le dimanche à la public Library. Une salle des pas perdus pleine de fiches maniables, parfaitement à jour, classées par auteur et par matières, un service accéléré, des livres en nombre limité et en

Les mutations physiques des collections et des services des bibliothèques s'accompagnent plus rapidement que par le passé de mutations sociales. Une étude récente sur les usagers d'INTERNET à la Bibliothèque Publique d'Information à Paris a révélé que les usagers de ce service (plus masculin, plus engagés dans la vie active, surtout intéressés par les domaines du droit de la gestion, de l'économie, ainsi que par les matières scientifiques) différaient sensiblement du profil moyen du public de la bibliothèque. Le développement des collections peut donc prendre un compte ce type de données pour déterminer des axes précis de développement.

Cependant, ce qui dans cette enquête doit retenir l'attention, ce n'est peut être pas tant le succès d'INTERNET. Il est certes probable que s'agissant d'un phénomène largement médiatisé, l'effet de nouveauté provoque la venue de ce public nouveau. Mais il faut être conscient que ce type de succès est éphémère, la connexion des particuliers à INTERNET poursuit une croissance rapide qui, en la matière, banalisera rapidement sa présence en bibliothèque. D'un point de vue prospectif, il convient donc d'être surtout attentif aux domaines d'intérêt de ces usagers, c'est à dire aux besoins révélés par cette enquête, et de réfléchir à ce qui peut et pourra les conduire à l'avenir à ne pas se contenter de consulter INTERNET à domicile.

On peut proposer que ce qu'ils peuvent attendre d'une bibliothèque est ce qu'ils ne pourront trouver ailleurs. L'intérêt d'une bibliothèque réside dans le fait qu'elle offre bien plus qu'une superposition de produits divers. Les documents qu'elle rassemble forment en effet non pas un stock mais une *collection* qui, désormais associés à des sources immatérielles d'information, constitue un ensemble intellectuel cohérent dédié à des besoins déterminés. Cet aspect du produit offert par une bibliothèque publique présente plusieurs avantages originaux.

Ceux-ci résident d'abord dans la variété des titres qui rendent possible une cohérence et une complémentarité difficilement accessibles à d'autres organisations. Cette *largeur* et cette *profondeur* de l'information sont dues, d'une part à l'importance des ressources documentaires et d'autre part, au fait que la bibliothèque offre au côté et au même titre que les documents et les modes d'accès à l'information les plus récents, des ouvrages devenus introuvables sur le marché, mais dont l'intérêt littéraire, artistique ou scientifique demeure d'actualité.

Ils résident ensuite dans le fait que des sources courantes ou épuisées, écrites ou virtuelles constituent un ensemble méthodiquement sélectionné et organisé.

---

moins de cinq minutes installés devant la place que vous avez choisie, sans qu'il soit besoin d'exhiber des références et des cartes toujours à renouveler. Silence épais dans ce palais Renaissance aux dalles de marbre (tous les américains ont des semelles en caoutchouc ; une semelle qui sonne : c'est un européen). Encre, papier et crayons sont mis gratuitement à la disposition du public. Beaucoup de jolies femmes, étudiantes, artistes-décorateurs, copieuse de modèles. Outre la grande salle, il y a des pièces spéciales pour les périodiques, les journaux, les journaux étrangers, l'art, la musique, l'histoire américaine, l'hébreu, les langues orientales, l'économie politique, la géographie, la généalogie, les sciences, les manuscrits en écriture Braille pour les aveugles, sans oublier une bibliothèque pour les enfants. Peu de gens prennent des notes, bien que l'on puisse amener sa dactylo, le photostat permettait de photographier immédiatement les passages des livres ou des manuscrits que l'on désire copier. » Morand, Paul : *New-York*. Flammarion, Paris, 1930.

Ils résident encore dans le crédit dont bénéficie la bibliothèque, par son caractère d'institution publique (et donc désintéressée) et par le prestige que lui confère sa vocation à apporter la dimension culturelle qui fait la qualité de l'information et de la formation.

Ils résident enfin en la présentation rationnelle des documents et en la diversité des modes d'accès offerts par ses catalogues ou les outils d'identification et de localisation qu'elle peut concevoir ou acquérir.

L'harmonisation de ces différents éléments font de la bibliothèque un ensemble privilégié de recherche et de découverte.

### III-1-1-B Les installations

Les installations constituent une composante importante du produit. Il n'y a guère d'exemple que la construction ou la modernisation d'une bibliothèque publique ne se traduise pas, au moins à l'ouverture, par un succès spectaculaire. Les installations sont en effet bien plus que la simple infrastructure nécessaire au rassemblement des ressources documentaires et à la délivrance des services. Elles sont, on le constate par la simple visite d'une des nombreuses bibliothèques nouvelles, un lieu de découverte et de flânerie où l'on se rend volontiers seul, en famille ou entre amis. Elles sont de même souvent, sinon le lieu unique, du moins l'un des lieux privilégiés des rencontres et des manifestations culturelles.

Mais elles sont aussi, plus qu'on ne l'a cru ou voulu le voir ces dernières années, un lieu de travail. Pour toute une partie de la population, la bibliothèque constitue en effet le seul lieu où il soit possible de bénéficier de l'espace et du calme nécessaires à l'étude. Les statistiques de la bibliothèque de Burnley (Lancashire, Grande-Bretagne) semblent par exemple confirmer l'hypothèse, selon laquelle les installations nécessaires à l'étude sont une demande sociale d'autant plus forte que les populations sont confrontées à des difficultés sociales. Elles révèlent en effet que dans l'annexe de Nelson où réside une importante population immigrée [a high ethnic population] la fréquentation de la zone de référence [entrances to the reference area] est nettement plus importante que dans les autres unités du réseau. Commentant ce résultat le directeur [Library manager] l'explique en partie par le fait que la bibliothèque offre des "Homework evening" et que la population immigrée utilise largement la possibilité qui leur est ainsi offerte pour son travail personnel<sup>12</sup>. Prenant en compte ces données, les programmes récents de constructions s'efforcent désormais de plus en plus de prévoir et d'organiser la cohabitation d'attentes et de comportements difficilement compatibles.

Du point de vue de la qualité des installations, l'évolution la plus frappante réside dans la place accordée aux innovations techniques. L'informatique a largement acquis droit de cité dans les bibliothèques publiques. Elle s'applique aux modes de consultation de l'information, aux loisirs et aux conditions d'études par, par exemple, la mise à disposition du public de matériel informatique et de postes de travail permettant de brancher des équipements personnels. En ce dernier domaine, l'attention apportée par les bibliothèques publiques des Etats-Unis à la formation, et tout particulièrement aux démarches autodidactes, les a conduit depuis longtemps à perfectionner et moderniser les espaces de travail (collectifs ou, tels les carrels,

<sup>12</sup> D'après une information aimablement signalée par John Sumsion à l'auteur.

individualisés) et des équipements (cabines de langue, ordinateurs, etc.). Ces solutions trouvent un écho de plus en plus large dans les bibliothèques européennes confrontées à une demande croissante en matière de formation continue.

A ces équipements de base, s'ajoutent des équipements de commodité, de confort et d'agrément qui constituent une part intégrante de la qualité des services. Il s'agit de multiples services tels que des moyens de reprographie, des commodités d'ordre divers (vestiaires, toilettes, et caetera.) ou encore des possibilités de se désaltérer ou de se restaurer sur place comme par exemple à Gütersloh (Allemagne) ou la distribution du bâtiment s'articule autour d'une cafétéria imprègnent l'atmosphère de la bibliothèque du charme d'une "*konditorei*".

### III-1-1-C La médiation

Mais le produit essentiel d'une bibliothèque, celui qui en est la marque et en fait l'originalité, c'est comme le souligne Blaise Cronin l'aide apportée à l'utilisateur, et plus généralement la fonction d'intermédiaire entre le public et les ressources documentaires de la bibliothèque fourni par le personnel<sup>13</sup>. Cette fonction qualifiée de "médiation", est défini par Thierry Giappiconi et Pierre Carbone comme un des avantages concurrentiels des bibliothèques dans un environnement présent et à venir ou, selon la formule de Tzvetan Todorov, "*A l'âge des autoroutes*" [electronic highways], *le problème n'est pas d'obtenir plus d'information, mais d'en retenir moins : de choisir. Une information infinie égale une information nulle*"<sup>14</sup>. Cette médiation consiste tout d'abord à faire des ressources documentaires et des moyens de leur accès un ensemble cohérent ; il consiste ensuite à faciliter et guider l'accès du public vers ces ressources ou à lui communiquer des documents ou des informations venant d'autres centres documentaires ; il consiste encore à offrir des prestations de l'ordre de manifestations culturelles. La qualité de la médiation constitue une part décisive de la qualité du produit de la bibliothèque.

Cette qualité repose non seulement sur la qualification du personnel technique et scientifique des bibliothèques, mais aussi sur ses modes de relation avec le public. Nombre d'auteurs, traitant du marketing, insistent sur l'importance de la qualité des prestations fournies au public, invitent à traquer les comportements "anti-clientèle" dans la délivrance des services. Ils soulignent par exemple à juste titre le fait que l'attitude de l'ensemble des agents qui se trouvent en contact avec le public, notamment le personnel affecté au prêt des documents, sont l'élément déterminant de la qualité d'un service.

Or, les tâches, le comportement et la formation de ces agents sont trop souvent négligés. Tony Leisner, appelle ainsi au "*marketing des bibliothécaires*" [marketing of librarians], rappelant que du personnel dépend une des formes de communication les plus efficaces, celle du "*téléphone arabe*" ["word of mouth"]<sup>15</sup>. On pourrait dans le même esprit inviter à traquer les règlements

<sup>13</sup>Cronin, Blaise : *New technology and marketing : the challenge for librarian*. Aslib proceeding 34, N° 9 (September 1982).

<sup>14</sup> *Vers un management stratégique : les avantages concurrentiels des bibliothèques de service public* in Giappiconi, Thierry et Carbone, Pierre : *Management des bibliothèques de service public*. La citation de Tzvetan Todorov est extraite du même ouvrage au chapitre : *Rôles et missions des bibliothèques de service public : Contribution à l'information et à la documentation*. Opus cité p.

<sup>15</sup> Leisner, Tony : *Should Libraries Engage in Marketing ?* IFLA General Conference, Istanbul, 1995. Booklet 6.

obsolètes ou absurdes, dont on a perdu, jusqu'aux raisons, qui sont à leur origine. Ce propos dépasse cependant celui du marketing proprement dit. Il touche au système de production d'un service qui comprend tous les éléments d'offre de ce service : gestion du personnel en contact avec le public, conception du support physique de la production du service, procédures, etc.<sup>16</sup>

Cette mise en relation souligne cependant que, dans ce domaine, l'approche marketing doit conduire à une amélioration de la dimension humaine du service considéré, avec les collections et les équipements comme l'une des trois parts déterminantes du produit offert par les bibliothèques.

### III-1-1-D Cohérence et pertinence du produit

La complémentarité entre les ressources documentaires, les installations et les fonctions de médiation constituent l'essence du produit offert par la bibliothèque. Il convient donc de garder à l'esprit que la qualité du service dépend donc d'abord de sa cohérence avant de dépendre de sa diversité. Cette prise de conscience peut largement contribuer à prévenir la dispersion à laquelle cède nombre de bibliothèques publiques.

Ce mal est notamment décrit par Anne Marie Bertrand à propos des "médiathèques" françaises "*L'expansion des bibliothèques aboutit à une diversification des documents des services, des publics, des partenaires et des lieux d'intervention. Boulimie ou fuite en avant, la bibliothèque ne renonce pas à ses activités traditionnelles mais les cumule avec des activités nouvelles dans un mouvement expansionniste qui semble sans limites (sans frontières), mais qui demande toujours plus d'énergie et de moyens. Plus que jamais, sans doute, la question de l'identité de la bibliothèque et de son rôle est posée*".<sup>17</sup>

La réponse à cette question réside dans une problématique dont les deux termes sont les missions et les publics des établissements. Aucun produit ne peut être sérieusement défini sans buts explicites.

Le développement des "mission statements" dans les bibliothèques publiques constitue à cet égard un progrès notable. Il constitue le point de départ nécessaire à la définition de buts et d'objectifs, susceptibles de désigner des cibles.

L'émergence du concept de cible repose sur une segmentation du public. Cependant, cette segmentation n'a de sens que dans la mesure où elle s'applique à des publics qui relèvent d'une définition objective et qui puissent être quantifiés. D'abord limitée à la distinction du public des enfants et de celui des adultes, elle s'est étendue dans un premier temps, à celui des adolescents, à certaines catégories de personnes souffrant de handicap et, selon les situations et les considérations propres à chaque pays, aux minorités ethniques et linguistiques.

Ces dernières années, la récession et l'accélération des mutations techniques ont favorisé l'émergence de missions à thèmes économiques comme l'emploi, la compétitivité des

<sup>16</sup> Eiglier, Pierre - Langeard, Eric, *Servuction : le marketing des services*. -Ediscience 1994 (Stratégie et management).

<sup>17</sup> Bertrand, Anne Marie : "*Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux*". Edition du Cercle de la librairie, Paris, 1994. (Bibliothèques)

entreprises et "*l'éducation tout au long de la vie*". Cette situation a conduit à la détermination de nouveaux segments tels que les entreprises (notamment en matière d'information), la population active (en matière de formation continue), les chômeurs (en matière de recherche d'emploi, de mise à jour ou de reconversion des qualifications).

#### NATURE DU PRODUIT EN BIBLIOTHEQUE PUBLIQUE

- Le produit offert par une bibliothèque publique est un *service*, qui résulte de la combinaison cohérente d'une sélection de ressources documentaires [*information resources*], d'installations et de fonctions de médiation.
- Ce produit est destiné à la satisfaction des *besoins* de la population à desservir dont le champ est défini par les *rôles et missions* assignés à l'établissement par la loi et par les décisions des autorités représentatives de la population.
- Il s'adresse d'une part à la population d'un territoire déterminé prise dans son ensemble, et d'autre part considéré du point de vue d'un certain nombre de besoins particuliers retenus comme prioritaires ou simplement comme devant faire l'objet d'un traitement adapté.
- La nature et les objectifs du service offert sont formulés dans un "mission statment" qui sert de cadre à la définition ou des produits offerts par les bibliothèques.

### III-1-2 Le prix

Le prix recouvre dans le contexte d'un service public des notions inhabituelles en marketing. En effet, les services publics s'inscrivent dans une logique de paiement différé par l'impôt. Lorsqu'un contribuable franchit le seuil de la bibliothèque, il convient de prendre en compte le fait qu'il a déjà payé pour les services dont il fera usage et pour ceux qu'il n'utilisera pas (les personnes exemptées d'impôts sont en général également exemptées de paiement des prestations des services de la bibliothèque). En outre, dans une bibliothèque publique, la détermination d'un prix n'est pas associée à la recherche d'un profit, comme cela va de soit en management privé. Dans certains pays, la loi interdit même explicitement que le coût d'un service public soit supérieur à son prix de revient.

Du point de vue financier, le rendement des recettes ne peut donc être l'objectif majeur d'une organisation à but non lucratif. Le principal objectif financier devient alors d'obtenir (comme toute organisation responsable), le meilleur rapport entre coût et efficacité. Si l'on s'accorde sur le fait qu'en la matière, le principal indicateur est le coût par usager, il faut alors admettre qu'il est parfaitement possible et même probable qu'un tarif dissuasif ait pour effet, en diminuant le nombre des abonnés ou des visiteurs, d'augmenter le coût moyen de chaque usager.

Du point de vue politique, les tarifications ne doivent pas aller à l'encontre des objectifs sociaux. Si l'objectif assigné par exemple aux transports publics d'une grande ville est de diminuer une pollution coûteuse et dangereuse on ne peut exiger qu'au nom de la recherche de son équilibre financier elle en vienne à pratiquer des tarifs si élevés et des services si restreints qu'ils ne pourront dissuader les habitants d'utiliser leur véhicule personnel. Il en est de même

pour les bibliothèques. Le prix doit être apprécié du point de vue de son impact sur l'objectif visé.

Ainsi, si l'on partage l'opinion de Kotler, selon laquelle il "*est peut-être possible de faire payer encore plus des services qui (tels la location des vidéocassettes) sont relativement utilisés plus souvent par les classes supérieures* [perhaps charging even more for services (such as videocassettes rentals) that the upper classes use relatively more often]"<sup>18</sup> faut-il s'assurer que soit ce prix ne dissuadera pas les autres catégories sociales ou soit que l'objectif est bien de pérenniser (voire d'accentuer par une augmentation du prix), le phénomène de l'emprunt exclusif ou privilégié des vidéocassettes par les "classes supérieures".

Cet exemple illustre la complexité de la problématique du prix. On comprendra aisément que, du fait de leur difficulté de définition, les politiques tarifaires des bibliothèques soient extrêmement variées. Elles vont en fait de la gratuité totale au paiement de l'ensemble des services en passant, (comme c'est le plus souvent le cas), par des tarifications partielles applicables à des services ou des documents donnés.

Ces tarifications recouvrent des politiques orientées vers une compensation des coûts [cost recovery], un usage optimum et égalitaire des services ou, à l'inverse, la limitation de l'usage des services.

Certaines bibliothèques appliquent des politiques de prix, généralement modérées, supposés faire baisser le coût de revient du service pour la collectivité (par l'inscription de recettes en compensation des dépenses) ou leur assurer des revenus continus (lorsque les sommes perçues leurs reviennent directement). Les recettes sont quelquefois destinées à permettre le développement de départements nouveaux (cette politique de prix est notamment assez communément appliqué à l'offre de disques ou de documents audiovisuels). Les tarifications peuvent encore viser, dans certaines situations où la législation le permet, à assurer des bénéfices qui permettront de financer d'autres services. Tel peut être encore le cas de services d'informations essentiellement conçus pour les entreprises. Il ne semble toutefois pas que l'on puisse constater (même dans des pays qui, comme la Grande Bretagne, offrent des prestations de grande qualité) que ces services soient bénéficiaires.

D'autres bibliothèques (ou parfois les mêmes) cherchent délibérément à décourager une catégorie de public par des tarifs élevés. Cette fonction dissuasive du paramètre "prix" s'impose parfois à des établissements du fait des particularités de l'environnement et des logiques de leur financement. Certaines collectivités locales qui par exemple, supportent seules ou pour l'essentiel le coût du fonctionnement de la bibliothèque, cherchent ainsi à décourager les usagers des collectivités voisines, voire à faire pression sur ces dernières pour qu'elle contribue à la charge de la bibliothèque. Dans le cas de bibliothèques confrontées à une fréquentation à laquelle elles n'ont pas les moyens de faire face, le prix peut viser à contenir le nombre des visiteurs et usagers dans des limites raisonnables au regard des moyens de l'établissement. La fixation du prix peut encore relever de la conviction selon laquelle une

---

<sup>18</sup> Kotler, Philip, Andreasen, Alan R. : *Strategic Marketing For Nonprofit Organizations (Fourth edition)*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1991. P. 470.

tarification raisonnable valorise le produit offert. Il ne semble toutefois pas que le bien fondé de ce dernier objectif ait pu être prouvé par une étude sérieuse.

Ces politiques s'appliquent au prix au sens traditionnel de paiement direct en unité monétaire. Elles peuvent encore s'appliquer dans une acception plus large qui dépasse le domaine pécuniaire proprement dit. Dans son approche sur la notion de prix pour les organisations à but non lucratif, Kostler définit ainsi le coût pour l'utilisateur par : *"toute retombée négative d'une offre d'échange perçue par un consommateur cible"* [A perceived cost is any expected negative outcome of a proposed exchange perceived by a target consumer].<sup>19</sup> Cette approche invite à prendre en compte dans la notion de prix, non seulement les sommes que l'utilisateur devrait acquitter directement en échange d'un service, mais aussi les coûts indirects (frais de déplacements, ou de stationnement, temps de travail perdu, etc.), ainsi que des coûts non quantifiables mais néanmoins réels tel que l'inaccessibilité, le stress, le temps perdu ou encore l'agacement, voire l'humiliation de devoir se prêter à des contraintes perçues comme injustifiées.

De façon assez générale, il apparaît que la fixation du prix se fait trop souvent (à l'exception de grandes bibliothèques publiques possédant une véritable culture de gestion), à l'aveuglette. Elle procède de décisions empiriques et hasardeuses qui ne semblent pas vraiment prendre en compte l'impact du prix sur les autres éléments du marketing mix. La définition de politiques conscientes, rationnelles et efficaces de prix exige une instrumentation appropriée à l'étude des coûts (comptabilité analytique et contrôle de gestion) et une étude sérieuse sur leur rendement réel et sur leur impact sur la fréquentation de la bibliothèque par les usagers acquis ou potentiels.

Il convient, en tout état de cause d'être particulièrement attentif à ce que le prix ne soit pas considéré selon des logiques abstraites ou isolées mais, comme pour n'importe quel autre élément du marketing du point de vue de la recherche de la meilleure atteinte des objectifs d'ensemble. On ne saurait trop, à cet égard, recommander de confronter les politiques tarifaires aux résultats d'indicateurs tels que le *"coût par usager inscrit"* ou *"coût par visiteur"* retenu par l'avant projet de norme ISO/DIS 11620.<sup>20</sup> Ces indicateurs permettent en effet de considérer les recettes du point de vue de leur performance sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation. A quoi bon une recette prélevée sur les usagers si celle-ci se traduit pour l'ensemble des contribuables par un coût plus élevé par utilisateur ?

---

<sup>19</sup> Ibid., p. 461

<sup>20</sup> Avant projet de norme internationale ISO/DIS 11620 - Information et documentation -indicateurs de performances de bibliothèque [library performances indicators]

#### **NATURE DU PRIX EN BIBLIOTHEQUE PUBLIQUE**

- Le prix recouvre le tarif de tout, ou partie, des produits offerts par une bibliothèque publique.
- Ce prix peut être considéré du strict point de vue pécuniaire, ou d'un point de vue plus large, comme toute forme de sacrifice consenti par un usager pour bénéficier du produit offert par la bibliothèque.
- Un prix peut avoir pour conséquence ou pour objet de favoriser la plus large utilisation des services, apporter des recettes complémentaires ou décourager une partie du public.
- Lorsqu'elle met en place ou modifie une stratégie de prix, une bibliothèque doit tout d'abord définir ses objectifs et prévoir son impact sur son efficacité et sur son efficience.

### **III-1-3 La distribution [place or distribution]**

La distribution recouvre des domaines bien connus des bibliothécaires. Il s'agit des heures ou les services sont accessibles au public, de la présentation des collections dans les rayons ou des modalités de leur accès lorsqu'ils se trouvent en magasin, des sites sur lesquels les services de la bibliothèque peuvent être offerts de façon physique (les collections) ou virtuels (catalogues ou bases en lignes). Il s'agit de même des réseaux d'annexes ou de points de desserte où encore des bibliothèques mobiles.

La situation des bibliothèques et de façon générale leur commodité d'accès répondent désormais à des règles généralement admises et mises en pratique dans les constructions nouvelles. Certaines dispositions comme l'accès des handicapés sont de plus souvent réglementés par la législation de la plupart des Etats.

L'architecture intérieure et l'aménagement de ce que l'on appelle parfois le support physique des ressources et des services des bibliothèques offrent des solutions plus variées. Le succès d'un produit dépend en effet pour une large part de sa présentation et de son environnement. En matière de rayonnages, le soin apporté par exemple par les bibliothèques scandinaves à la maniabilité, la résistance des mobiliers et la mise en valeur des documents présentés en accès direct offre des solutions exemplaires.

En matière de points de dessertes la mise en place de dépôts semble aboutir à de meilleurs résultats que la mise en circulation de bibliothèques mobiles. Ces dernières en effet, et notamment les bibliobus, présentent le défaut de n'offrir que des plages horaires et une sélection limitées (tout particulièrement pour les usagers qui se situent en fin de parcours). Le réseau de desserte des communes rurales de la Montérégie (Québec, Canada) a complètement abandonné ce mode de desserte et fonde désormais la qualité de ses services sur une livraison rapide des dépositaires par des camionnettes.

En ville, la bibliothèque va parfois "hors les murs" à la rencontre des usagers. Il s'agit ainsi par exemple de dépôts de livres dans les écoles maternelles, ou encore d'aide du personnel enseignant à la constitution de bibliothèques permanentes destinées à familiariser les enfants à l'apprentissage de la lecture, voire encore de multiples formes de présence dans les lieux les plus variés.

Un nombre croissant de bibliothèques publiques offrent un accès en ligne à leurs services. De nombreuses bibliothèques publiques françaises ont très tôt tiré parti du réseau "MINITEL" qui, stimulé par une politique volontariste mettant gratuitement des terminaux à disposition des abonnés au téléphone, a préfiguré l'essor d'INTERNET. C'est cependant grâce à ce dernier, qu'un nombre croissant de bibliothèques de toutes sortes (publiques, universitaires, spécialisées ou nationales), offrent désormais des OPAC sophistiqués comprenant non seulement leurs catalogues mais encore toutes sortes de services et de banques de données en texte ou multimédia.

Ce progrès devrait les amener rapidement à explorer les voies ouvertes dès 1987,<sup>21</sup> par des bibliothèques universitaires américaines sur leur campus. Le concept de réseau local, de type INTRANET, pourraient ainsi permettre aux bibliothèques publiques de se trouver au coeur de réseaux régionaux d'information.

Les possibilités techniques qui leur sont désormais accessibles devraient notamment leur permettre de jouer le rôle de documentation administrative au compte de l'administration municipale, comme le fait d'ores et déjà la bibliothèque municipale de la ville de Tourcoing (France), mais désormais sur chaque terminal des différents bureaux et services. Ce type de réseau peut de façon plus générale amener la bibliothèque à jouer le rôle de centre de référence, ou tout simplement de centralisateur et d'aiguilleur de l'information locale sur des standards et des autorités reconnues (notamment les formats et les autorités des agences bibliographiques nationales).

Il faut cependant rester conscient que la qualité du produit offert par une bibliothèque publique, fût-elle "en ligne" repose en grande partie sur l'adaptation des ressources documentaires à une population déterminée, et sur la dimension humaine de sa médiation. Si le but visé n'est pas de créer un serveur de plus sur le réseau international, mais de satisfaire la population à desservir, il convient donc de concevoir ces services dans un esprit de proximité et de rester tout particulièrement à l'écoute des besoins spécifiques des usagers locaux.

#### **NATURE DE LA DISTRIBUTION EN BIBLIOTHEQUE PUBLIQUE**

- La distribution recouvre les formes de la mise à disposition des collections et services offerts par une bibliothèque publique.
- Elle concerne l'emplacement et les horaires des points de desserte des bibliothèques ainsi que la disposition interne de leurs collections et de leurs équipements.
- Elle concerne la présence tangible des ressources ou des actions de la bibliothèque dans ses relais et chez ses partenaires et de façon générale hors les murs de ses bâtiments.
- Elle concerne tous les modes d'accès à distance des services de la bibliothèque.

<sup>21</sup> Drake, Myriam A. *Library 2000 -- Georgia Tech : A Glimpse of Information delivery Now and in the year 2000*. Online 11, n° 6 (November 1987), 45-48.

### III-1-4 La promotion

Dans son enquête sur la place du marketing dans les bibliothèques, O Gene Norman relève que la promotion *"est le processus du marketing que, plus que tout autre, les bibliothécaires semblent connaître et employer"* [(Promotion) is the marketing process that librarians seem to use more than any other].<sup>22</sup> La communication est en effet considérée comme un élément indispensable de l'action. Elle vise à stimuler et faciliter l'usage des collections et des services et à mettre en valeur l'utilité sociale et les qualités de l'institution.

Chaque occasion de contact direct (lors des diverses formes régulières de relation avec le public), ou indirect de la bibliothèque contribue à la réputation de la bibliothèque. A cette action régulière (dont il importe de garder l'importance à l'esprit), s'ajoutent les activités de promotion que recouvrent les actions publicitaires, les offres promotionnelles et les relations publiques.

La publicité vise à modifier, maintenir ou améliorer l'image de l'institution, sur le long terme et auprès de toutes les composantes de la population. Ce type de communication est particulièrement bien adapté à la promotion de l'ensemble des bibliothèques publiques. Ces dernières forment en effet par elles mêmes une institution dont il peut être parfois tout particulièrement nécessaire de rappeler le sens et l'utilité. Tel est par exemple le but de la campagne menée par exemple en Suède entre 1992-1994 par l'Association des bibliothécaires suédois en collaboration avec la société Bibliotekstjänst pour promouvoir l'image des bibliothèques auprès des citoyens et du monde politique suédois, dans une période de forte menace de réductions budgétaires.<sup>23</sup>

Les activités promotionnelles visent des objectifs plus précis et à plus court terme. Il s'agit de promouvoir directement un aspect des collections ou des services, au moyen d'actions ponctuelles. Ces actions peuvent s'adresser à l'ensemble du public ou, de manière plus efficace, à un public déterminé. Ce domaine est bien connu des bibliothécaires. Il recouvre aussi bien des pratiques aussi simples et familières que le regroupement de documents autour d'un thème d'actualité ou l'offre de conditions particulières de prêt durant les périodes estivales, que des actions plus complexes et particularisées.

Les relations publiques reposent sur le principe d'une relation menée directement (par exemple par des contacts téléphoniques, par courrier ou par des réceptions) ou sous des formes convenues (par exemple par des communiqués de presse) avec des interlocuteurs représentatifs de l'environnement de la bibliothèque. Ce type de communication vise toutes personnalités susceptibles de contribuer à la promotion (notamment les journalistes), aux actions (notamment les partenaires), au financement (notamment les donateurs), et à la popularité (notamment les représentants des groupes d'opinion) de la bibliothèque. La relation avec les autorités politiques et administratives (ou dans certains cas le conseil d'administration)

<sup>22</sup> Norman, O. Gene : *Marketing Library and information services : an annotated guide to recent trend and developments*. Reference Service Review, spring 1989, page 48.

<sup>23</sup> Christina Tovoté : *The Library is Yours. A campaign for the Public Libraries in Sweden During 1992-1994*. IFLA General Conference, Istanbul, 1995. Booklet 6.

se situent au delà des relations publiques proprement dites. Il s'agit en la matière, non plus simplement d'offrir la meilleure image de l'institution, mais de collaborer et de rendre compte. Cependant, la qualité de ces relations institutionnelles dépendent pour une part de la capacité de bibliothèque à collaborer efficacement avec les décideurs et leurs collaborateurs.

Chacune des bibliothèques entreprend ces actions de communications au moyens de supports les plus variés. Ces actions revêtent la forme d'un affichage traditionnel ou sur des panneaux électroniques, d'une présence gratuite ou payante dans la presse écrite ou audio visuelle, d'envois en nombre [mailing] d'une présence dans des foires ou des expositions, l'édition d'objets publicitaires (cartes postales, tee shirt, sacs, épinglettes [pin's], tapis à souris, etc.), de l'organisation de manifestations promotionnelles etc. Cependant cette énumération ne traduit qu'une approche esthétique et matérielle de la promotion<sup>24</sup>.

Les stratégies de communication reposent sur un certain nombre de méthodes et d'outils qui si l'on veut que le message soit conçu et transmis de façon à pouvoir être reçu par le public requièrent des compétences et des moyens trop souvent hors de portée des bibliothèques. Les formations de bibliothécaires intègrent cependant de plus en plus un certain nombre de principes élémentaires qui leur permettent de comprendre et de planifier le recours à des prestataires de service ou d'ordonner en toute logique les actions qu'ils mènent par leurs propres moyens. L'essentiel réside cependant dans l'harmonisation de la publicité de masse, de la promotion et des relations publiques, puis dans la cohérence entre ces actions et les formes régulières de relation avec le public. L'ensemble doit donner de l'établissement une image, soigneusement étudiée, conforme à sa mission et à ses objectifs.

#### NATURE DE LA PROMOTION EN BIBLIOTHEQUE PUBLIQUE

- La promotion recouvre l'ensemble des actions visant à stimuler et faciliter l'usage des collections et des services au moyen de techniques publicitaires, promotionnelles et de relations publiques.
- La publicité repose sur la mise en oeuvre des moyens directs et indirects de communication de masse ;
- Les activités promotionnelles reposent sur la mise en oeuvre de moyens directs et à court terme d'optimisation de l'usage des collections et services ;
- Les relations publiques reposent sur le principe d'une communication indirecte fondée sur le recours à des intermédiaires.

### III-1-5 Le mix

Les aspects que l'on vient d'évoquer touchent des aspects essentiels du fonctionnement des bibliothèques publiques. Il est particulièrement frappant de constater à l'analyse à quel point ils sont interdépendants. Ces différents aspects du fonctionnement ne sont cependant pas, loin s'en faut, appréhendés sous l'angle du marketing. On pourrait ainsi dire que beaucoup de bibliothécaires font ainsi du marketing, comme "*monsieur Jourdain*" le personnage de la

<sup>24</sup> Miribel, Marielle de : *Should libraries engage in marketing ? - IFLA General Conference, Istanbul, 1995.*

comédie-ballet<sup>25</sup> [“comédie-ballet”] de Molière et Lully "*Le bourgeois gentilhomme*" ["The would be Gentleman "] faisait de la prose ; c'est-à-dire sans le savoir [...spoke in prose without being conscious of doing it ?]

Le recours à la logique du marketing ne consiste toutefois pas à rapporter artificiellement une pratique courante à une dénomination savante, mais à inviter à considérer ces pratiques selon une méthode de raisonnement qui les mettent en cohérence. Force est en effet de constater que, dans la pratique de la plupart des bibliothèques publiques, les meilleures réalisations en matière de produit, de prix, de distribution et de promotion relèvent trop rarement d'une logique d'ensemble. Appréhendées et conduites séparément, elles dispersent les énergies de l'organisation dans des actions isolées, voire divergentes, et parfois même opposées.

### III - 2 Les méthodes

Toute bibliothèque possède une connaissance plus ou moins approfondie de son environnement. Cette connaissance va du plus quotidien, ou du plus visible au plus large et au plus éloigné. L'outillage du marketing conduit à passer alors de données générales et d'impressions subjectives à une analyse qui permette d'approcher au plus près des réalités objectives.

L'univers le mieux connu des bibliothécaires, c'est d'abord celui du public le plus assidu. Le simple fait de prêter attention à ses remarques et de s'enquérir de son opinion sur les services qui lui est rendu, constitue l'une des formes de relation les plus courantes de la relation entre la bibliothèque et son public. La mise à disposition de registres de suggestions ou de doléances permettent de prendre en compte de façon plus large les attentes des usagers.

Cependant, les résultats de telles démarches ne donnent qu'une idée très partielle de l'opinion des usagers. C'est pourquoi, depuis plusieurs années, l'évaluation de la satisfaction des usagers avec tout ou partie des services rendus par la bibliothèque a largement progressé. Dès 1989, le manuel de Nick Moore<sup>26</sup> proposait aux bibliothèques publiques un certain nombre de procédures d'enquêtes simples basés sur un échantillonnage réduit. Ce document illustre l'essor des méthodes d'évaluation des services des bibliothèques depuis le début des années quatre vingt, tout particulièrement en Grande Bretagne<sup>27</sup>. Cette évolution permet désormais aux bibliothécaires de disposer d'un large choix d'indicateurs de performances qui, qu'ils aient été conçus et expérimentés dans les bibliothèques universitaires ou dans des bibliothèques publiques, s'adressent pour la plupart à tous les types de bibliothèques. Une sélection de ces indicateurs sont réunis dans une "boîte à outils" proposée par la communauté européenne<sup>28</sup>.

<sup>25</sup> Une comédie-ballet est un genre théâtral français du XVIIe siècle associant parties jouées, parties chantée et ballets.

<sup>26</sup> Moore, Nick : *Measuring the performances of public libraries : a draft manual*. Paris, UNESCO, 1989 PGI-89/WS/3

<sup>27</sup> King research Ltd : *Keys to success : performances indicators for public libraries a manual of performances measures and indicators*. London, HMSO, 1980.

<sup>28</sup> Ward, S. et al. Sumson, John : *Library performance indicators and Library management tools*. Office of the European Communities. (EUR 1644EN)

Un excellent manuel publié par la section des bibliothèques universitaire de L'IFLA<sup>29</sup> peut servir très utilement de guide et de mode d'emploi pour les bibliothèques publiques. Une sélection d'indicateurs sont en effet en cours de normalisation par l'ISO (International Standard Organisation)<sup>30</sup>. Nombre de ces indicateurs concerne l'évaluation de la satisfaction des utilisateurs, notamment avec les services de la bibliothèque en général, les collections, les services de référence et d'information, du délai du prêt entre bibliothèques, des catalogues, des heures d'ouverture, etc. Les méthodes proposées par ces indicateurs relèvent de techniques d'enquêtes d'opinions utilisées par le marketing. Il s'agit le plus souvent d'enquêtes auprès d'un échantillon de quelques centaines de personnes prises au hasard. Il peut encore s'agir de méthode type descriptif basées sur l'observation (plus ou moins structurée par une grille d'analyse) du comportement des utilisateurs pour identifier, par exemple, les difficultés des utilisateurs des catalogues afin d'améliorer l'OPAC. Il peut enfin s'agir de la méthode dites des agendas où il est demandé à l'utilisateur de noter ses activités dans la bibliothèque sur une grille visant à la connaissance d'aspects déterminés de son comportement comme, par exemple, la fréquence de l'utilisation des différents équipements.

Ces enquêtes contribuent à une connaissance de plus en plus précise des utilisateurs. Elle ne concernent cependant que ces derniers et risquent même, par l'échantillonnage sur lesquels elles reposent, de ne concerner que les plus assidus d'entre eux.

Elle ne peuvent servir à elles seules à la volonté de satisfaire les besoins de l'ensemble d'une population. Cet objectif nécessite une démarche plus large, comprenant une analyse interne et une analyse externe.

L'analyse interne porte sur la bibliothèque elle-même. Elle vise à déterminer, de la façon la plus objective possible, quels sont les points forts et les points faibles de leur organisation. Ce bilan s'effectue bien entendu dans la perspective des missions buts et objectifs d'une bibliothèque, mais aussi à la lumière de l'environnement dans lesquels elle exerce. Telle est la fonction de l'analyse externe.

L'analyse externe porte sur l'environnement de la bibliothèque. Elle nécessite le recueil d'un certain nombre de données (démographiques, sociales, économiques, etc.) dont une grande partie est constituée de sources secondaires largement disponibles auprès des organismes officiels compétents et le recueil de données relevées pour les besoins spécifiques de la bibliothèque. Ces sources devraient être complétées par le recueil de données primaires directement recueillies par enquête ou, toutes autres formes de relation auprès de la population à desservir.

Ces données permettent tout d'abord de dresser le tableau des besoins auxquels la bibliothèque est susceptible de répondre à partir de la pyramide des âges de la population, du profil de ses activités professionnelles et de ses conditions sociales. Cette prise en compte de la situation économique et sociale peut désigner les objectifs d'intérêt général susceptibles d'être considérés comme essentiels à la collectivité locale desservie par la bibliothèque.

<sup>29</sup> Poll, R. and Boeckhorst, P. *Measuring quality : international guideline for performances measurement in Academic libraries*. Munchen, Saur, 1995.

<sup>30</sup> Projet de norme internationale ISO/DIS 11620 : *Information et documentation - Indicateurs de performances des bibliothèques*. [Library performances indicators]

Elles permettent ensuite de recenser et d'identifier les institutions qui agissent dans les mêmes domaines que celui de la bibliothèque, notamment dans les domaines de la formation de l'information (tous particulièrement les bibliothèques et centres documentaires accessibles sur le même territoire ou susceptibles de lui fournir des ressources bibliographiques ou documentaires), de la culture et des loisirs. Cette connaissance peut permettre d'éviter de placer inutilement la bibliothèque en situation de concurrence avec des organismes et des actions existantes qui concourent à de mêmes objectifs et lui permettre d'identifier des opportunités de partenariat.

Elles permettent encore de comprendre (ou tenter de comprendre) des données plus subjectives telles que les caractéristiques culturelles et politiques de la région. Soulignons qu'il est important de savoir interpréter et prévoir un certain nombre de comportements ou de demandes, de distinguer les lignes de force qui traversent la communauté locale et d'identifier les groupes de pression (partis politiques, syndicats, associations ou groupements divers d'intérêt). Cette connaissance peut permettre d'intégrer des données psychologiques utiles aussi bien à la qualité du service rendu à la population qu'à la pertinence du dialogue avec les autorités politiques et administratives.

Ces données sont enfin complétées par la prise en compte de données plus générales qui permettront de replacer les données locales dans un environnement plus large. Il peut ainsi s'agir de saisir l'implication locale d'enjeux nationaux (l'enjeu linguistique conduit ainsi nombre de bibliothèques du Québec à une attention particulière en faveur de la littérature et de façon générale de l'édition francophone et tout particulièrement québécoise), et de situer le développement de la bibliothèque dans la perspective d'une vision stratégique prospective (par exemple, saisir les évolutions des modes d'information et de communication, prévoir et anticiper les mutations économiques et culturelles).

Toutes les bibliothèques recueillent et intègrent peu ou prou ce type de données. Toutes n'en tirent cependant pas les mêmes conséquences. C'est sans doute la littérature professionnelle des États-Unis (notamment le manuel publié par l'ALA en 1987, largement diffusé et parfois traduit à travers le monde sont un bon exemple),<sup>31</sup> qui témoigne le mieux de cette sensibilité à l'environnement. Cette attention est probablement due à l'importance des institutions locales dans le principe démocratique américain et notamment au fait que par la place que les bibliothèques publiques y occupent depuis longtemps, leur action peut aisément faire l'objet du débat public.

La démarche que l'on vient d'évoquer forment l'arrière fonds de toute démarche marketing. Elle en constitue en quelque sorte le préalable, mais ne s'y réduit pas. Elle doit être complétée par toutes formes de relations avec les diverses expressions du corps social (relations institutionnelles et relations publiques), les partenaires, et (ce qui, faute de moyens, est moins courant) avec la population elle-même par des enquêtes et des sondages.

---

<sup>31</sup> American Library Association : *Planning & role setting for public libraries : a manual of options and procedures*. Prepared for the public Library development program by Charles Mc Lure, Amy Owen, Douglas L. Zweizig et al. Chicago and London. ALA, 1987.

Ce travail de recherche et d'analyse a en principe pour finalité de déboucher sur un *système d'objectifs* susceptible de concrétiser les orientations générales fixées par les missions en buts qualitatifs, puis en objectifs chiffrés. Tel est encore loin d'être la règle, ce qui constitue un obstacle majeur au management.

Il a encore pour fonction d'esquisser le profil et le contenu des services qui conviennent à la situation. Le projet qui peut être envisagé à cette étape repose sur des hypothèses qu'il convient d'approfondir et de vérifier auprès des destinataires, par des enquêtes complémentaires. Le produit défini, il restera à en faire valoir l'intérêt par des actions de communication adaptée.

Les expériences de la mise en oeuvre de stratégies de marketing complètes et cohérentes sont encore peu connues. Lorsque tel est le cas, il s'agit le plus souvent de très grands établissements, ou la fonction marketing constitue l'une des fonctions régulières d'un dispositif général de management établi de longue date. Tel est par exemple le cas de la bibliothèque publique de Denver (Colorado). Cette bibliothèque disposait, dès 1984, d'une organisation recouvrant toutes les fonctions du management. La *direction du marketing* se composait d'un bureau des relations publiques (dont relevait le service des bénévoles), d'un bureau de recherche en marketing et du bureau des publications. Son plan quinquennal de 1985-1989 constitue un remarquable exemple de mise en oeuvre d'une stratégie d'ensemble. On relèvera que c'est dans ce cadre que l'expansion de son département du marketing (et tout particulièrement l'accentuation de ses activités de recherches), figure au rang de ses premières priorités.<sup>32</sup>

Des expériences sont cependant de plus en plus entreprises à échelle moyenne et au sein d'équipes plus restreintes. Tel est par exemple le cas de la bibliothèque de Trois-Rivières au Québec (Canada) qui a fait précéder le redéploiement des ses services et de ses activités par un sondage, mené dans les règles de l'art par une société spécialisée, auprès de la population.

La bibliothèque publique de Fresnes (France) intègre de même à son nouveau dispositif de management des outils et des logiques issues du marketing mix. Bien qu'elle touche une proportion supérieure à celle de la moyenne nationale (26%, contre 16% pour les bibliothèques de même catégorie), son score était néanmoins, en 1996, essentiellement concentrée sur la population de moins de 20 ans. Malgré une conjoncture budgétaire défavorable la municipalité a pris la décision de construire une nouvelle bibliothèque. Cette décision, repoussée depuis plusieurs années, repose essentiellement sur une politique sociale volontariste. Les autorités ont en effet acquis la conviction que le nouvel équipement, en permettant de répondre aux besoins de la population de la ville en matière d'aide à la formation initiale et continue, jouerait un rôle majeur de cohésion sociale, notamment en matière de développement économique et d'emploi. Le succès du nouvel équipement auprès de la population active étant un objectif majeur, la bibliothèque s'est engagée dans un processus d'étude et d'enquêtes destinées à répondre le plus précisément possible aux besoins de formation permanente de la population visée. L'étude de l'environnement a d'abord désigné un certain nombre de cibles et d'objectifs :

---

<sup>32</sup> The Denver Public Library Commission : *A five year strategic plan for the Denver Public Library*. Denver, Colorado, May 17, 1984.

- Les besoins en formation se concentrent autour des connaissances générales de base, pour les personnels les moins qualifiés (maîtrise élémentaire de l'expression française et de l'arithmétique), du droit de l'économie et de la gestion pour les catégories intermédiaires et les cadres (une grande partie de la population est employée dans le secteur tertiaire et l'administration pénitentiaire) et les commerçant et artisans ;
- Les besoins en information se concentrent également autour de l'économie du droit et de la gestion et concernent également l'administration de la ville, les travailleurs investis dans Le secteur social, et les associations ;
- De façon générale les besoins en formation des jeunes et des adultes présentent le point commun de recouvrir les domaines relatifs à la culture générale et à l'enseignement des langues.

La démarche marketing accompagne la définition précise du contenu de services. Elle revêt la forme d'enquêtes et de réunions avec la population qui permettent d'ajuster point par point l'offre de service en vérifiant et ajustant les hypothèses fondées sur l'étude de l'environnement.

Les petites communes de moins de 10 000 habitants des zones rurales et semi urbanisées de La Montérégie, autour de Montréal ne sont pas associées à un réseau dépendant, comme par exemple, les comtés ou district de Grande Bretagne, d'un ensemble administratif plus vaste. Elles ne possèdent pas, à telle échelle, des moyens de lancer des études de marketing pour leurs bibliothèques. C'est pourquoi les centres de régionaux de service aux bibliothèques publiques du Québec forment les responsables de dépôts ou de petites bibliothèques afin de les sensibiliser à la démarche du marketing. Cette mesure est d'autant plus opportune qu'à l'échelle des communautés rurales la connaissance de l'environnement s'impose souvent de lui même et les liens et les relations sont plus étroites, plus solidaires et aisées que dans les centres urbains. Elle n'en est que plus efficace. La démarche consiste en effet à apporter la formation qui permette à des partenaires intégrés à la population locale d'exploiter méthodiquement leur connaissance du terrain pour déterminer, avec l'aide du centre régional, quelles sont les ressources documentaires, les équipements et les services susceptibles de répondre au mieux et au plus prêt au besoin des habitants de la commune affiliée. Parmi les programmes de formation élaborés sous l'égide du "*Regroupement des centres régionaux du Québec*", figure une série une série de cahiers de formation destinés aux formateurs et une série correspondante destinée aux participants et participantes des stages. Présentés de façon très pédagogique ces outils de formation sont conçus pour amener les responsables des bibliothèques locales à intégrer le marketing à leur action. Une première série les invite à ordonner et approfondir leur connaissance de leur environnement, puis à rechercher, à recueillir méthodiquement les besoins et les attentes de la population à desservir, puis à déterminer des objectifs et à évaluer les résultats.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> *Programme Biblioforme : Programme de formation du personnel des bibliothèques publiques affiliées à un C.R.S.P. : Module 4 : Marketing et communication : Document d'accompagnement 4-1 : Techniques du marketing.* [Cahier des participants et participants/ Cahier des animateurs et animatrices]. Regroupement des centres régionaux de service aux bibliothèques publiques du Québec inc. 1995

Une deuxième série présente les plans et outils de communication.<sup>34</sup>

La formation au marketing des responsables de bibliothèques rurales mis au point par le "Regroupement des Centres Régionaux de Services aux Bibliothèques Publiques du Québec inc." vise enfin à rationaliser l'étude des besoins des usagers et la programmation des services à l'échelle de communauté rurales ou semi urbanisées .

### III- 3 Les moyens

Dés lors que l'on sort du cadre des relations directes entre la bibliothèque et son public l'instrumentation du marketing requiert des compétences et des moyens qui ne paraissent a priori pas à la portée de toutes les bibliothèques.

Le plan quinquennal de la bibliothèque publique de Denver prévoit le coût de l'expansion de son département marketing et notamment de ses activités d'enquête et d'analyse à 280 000 US\$ pour 1985, et 255 000 US\$ (valeur 1984) pour les années suivantes.

C'est grâce à un crédit exceptionnel accordé par Le gouvernement du Québec, que la Bibliothèque de Trois Rivières (environ 50 000 habitants) a pu entreprendre une enquête sur les besoins des "non-usagers" qu'elle a confié à la société SOM. L'objectif était de comprendre, pourquoi la proportion des abonnés de cette bibliothèque était de 14%, performance inférieure à celle de la moyenne provinciale 25%), afin de rechercher les chemins les plus appropriées pour y remédier. Cette société a recueilli par téléphone l'opinion de 600 personnes sur un questionnaire comprenant une trentaine de questions. Le coût de l'étude de marché, recueil et synthèse des données inclus, s'est monté à 10 000 dollars canadiens.

La bibliothèque de Fresnes (26 000 habitants) ne disposait pas des crédits qui lui eussent permis d'entreprendre une étude de marché traditionnelle. Une première enquête a été menée par téléphone auprès de la totalité des entreprises de la ville par un groupe d'étudiants en marketing. Les frais relatifs à cette enquête n'excède pas 1000 FF (téléphone inclus) et deux à trois jours de travail d'un membre du personnel (définition du concept du produit non compris).

### III-4 La durée

Le temps consacré à ce qui peut être comparé en bibliothèque, à une fonction marketing proprement dites est extrêmement variable. Il dépend en effet de ce que l'on entend exactement par marketing, de l'échelle de la bibliothèque et du type d'instrumentation mis en place. S'il s'agit effectivement de la mise en oeuvre d'une réflexion méthodique sur la définition du produit, sur son prix, sa distribution, sa promotion et, enfin sur l'interrelation entre ces quatre

<sup>34</sup> *Programme Biblioforme : Programme de formation du personnel des bibliothèques publiques affiliées à un C.R.S.P. : Module 4 : Marketing et communication : Document d'accompagnement 4-2 : Plan et outil de communication.* [Cahier des participants et participants/ Cahier des animateurs et animatrices]. Regroupement des centres régionaux de service aux bibliothèques publiques du Québec inc. 1995

composantes, il va de soit que cette définition demande un temps pour la réflexion et un temps pour la définition et mise en œuvre des enquêtes.

Cependant, le marketing est une discipline trop nouvelle et trop mal définie, pour que le temps qui lui est consacré puissent être réellement et dans tous les cas estimée. Soit elle constitue l'une des fonctions régulières d'une organisation importante et le temps et le coût de l'activité sont analysés au même titre que n'importe quelle autre fonction ; soit il fait l'objet d'actions ponctuelles et le temps qui lui est consacré apparaît comme un luxe ou l'objet d'une attribution exceptionnelle de moyens. Dans bien des cas ou il relève d'activités intégrées à d'autres fonctions, il ne fait pas l'objet d'une estimation particulière. Dans ce cas il est difficile de distinguer la part de la charge de travail au regard des économies de temps réalisées.

Le temps d'une enquête peut, si elle est menée par des professionnels disposant des moyens adéquats, être réalisée en quelques semaines. Il ne faut cependant pas négliger le temps de préparation par l'équipe de la bibliothèque (ou au sein d'une bibliothèque disposant d'un département marketing, de l'équipe en charge du produit), elle-même.

Toutefois, l'implantation durable, rigoureuse et permanente d'une fonction marketing est un travail de longue haleine. Elle nécessite une révision complète du management, des équipements adaptés et doit s'accompagner d'une politique de formation. Le processus de mise en place peut par conséquent difficilement être inférieur à un an. Il convient en outre de prévoir une année supplémentaire de test et de montée en charge.

### III-5 L'impact

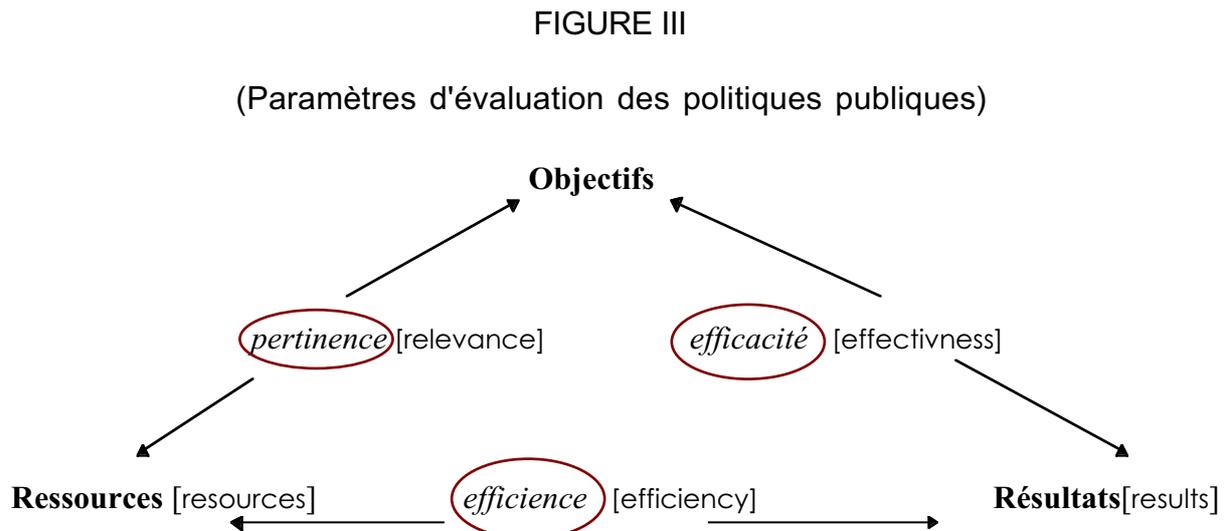
Compte tenu des différents sens que recouvre le concept de marketing il est difficile de déterminer les résultats de la mise en œuvre de logiques inspirées du marketing mix. La mise en œuvre de ce dernier est, à l'exception de très grandes bibliothèques publiques (essentiellement américaines), répétons le, mal connue. Il est par exemple probable, sinon certain, que les opérations promotionnelles ont un impact. Mais celui-ci est cependant, faute de moyens et de méthode, difficile à évaluer. Le résultat réel doit donc être apprécié de façon plus générale comme le progrès de l'attention portée aux besoins du public. On peut cependant craindre que quelle que soit la qualité ou l'ingéniosité des idées et des actions mises en œuvre, celles-ci demeurent encore limitées au regard de ce qu'elles pourraient être.

En effet, si le marketing des bibliothèques conscient ou non, existe d'ores et déjà. Il se caractérise par une mise en œuvre en ordre dispersé des différents éléments qui le compose. Le produit est lui-même appréhendé de façon atomisée. Si la distribution est souvent accordée au produit, le prix est généralement déterminé sous la pression des circonstances et à partir de considérations empiriques. La promotion est souvent considérée comme un domaine à part, ou le clinquant prime encore volontiers sur la pertinence. Faute d'interrelation (ou en termes de marketing, de "mix"), les bibliothèques publiques donnent parfois l'impression de souffrir

d'une sorte de "schizophrénie" qui leur font dissocier les différents aspects de leurs activités et de leurs stratégies.

### III-6 Les paramètres de l'évaluation

Le marketing n'a de sens que totalement imbriqué au fonctionnement de la bibliothèque. Son succès ne peut donc être mesuré que du point de vue des paramètres généraux d'évaluation des politiques publiques que l'on pourrait schématiser sous le tableau ci dessous :



- La mesure de l'efficacité (ou impact) est le résultat essentiel, celui qui donne son sens à tous les autres. Il est qualitatif en ce qu'il reflète dans quelle mesure l'action accomplie ou engagée correspond aux objectifs sociaux ou politiques ("*formation, information et culture*"<sup>35</sup>), des bibliothèques publiques ; il est quantitatif en ce qu'il reflète la proportion de la population à desservir auprès de qui ces objectifs sont accomplis. Le premier effet du marketing mesuré par les bibliothèques est le progrès du taux de pénétration des populations à desservir. Le principe de l'évaluation de la satisfaction des usagers a sensiblement progressé. L'International conférence on performance measurement and quality management in public libraries qui se tiendra à Berlin en août prochain permettra de faire le point sur les progrès réalisés.
- L'efficience est la mesure du bon emploi des ressources. De façon générale, le marketing permet, "en ajustant le tir", d'éviter la dispersion et le gaspillage des ressources. Il est cependant difficile d'évaluer la part qui revient en propre au marketing, et celle qui revient aux autres fonctions (productions, finances, personnel, etc.), de l'organisation. L'efficience du bon emploi des ressources attribuées aux activités pouvant être attribuées aux fonctions assimilables au marketing ne peuvent être évaluées sérieusement (comme toute autre activité), que si l'on dispose d'instruments de contrôle de gestion. Dans le plus grand nombre d'établissements, cela est encore malheureusement rarement le cas.

<sup>35</sup> Manifeste de l'UNESCO sur les bibliothèques publiques. Paris, UNESCO, 1994

- La pertinence est l'adéquation des ressources aux objectifs. En permettant d'ajuster et de préciser le contenu des produits, le marketing permet une estimation plus précise des coûts de production. Sans que cela puisse être réellement évalué, il semble logique que le marketing constitue de fait un outil efficace de la pertinence de la définition des ressources.

## IV

### Enseignements

#### IV-1 Quels sont les bénéfices ?

Les approches et les méthodes inspirées du marketing mix présentent par elles-mêmes l'avantage immédiat de soumettre les habitudes à l'exercice de la réflexion.

La mise en oeuvre d'un processus d'échange avec la population à desservir (et notamment, au delà des seuls usagers, avec celle qui ne fréquente pas les services de la bibliothèque) conduit en effet à s'interroger sur les besoins du public. Ce qui était traditionnellement et en toute bonne foi considéré comme important par les bibliothécaires peut alors s'avérer secondaire, voire inutile, aux yeux des utilisateurs. Ce constat amène tout naturellement à s'interroger sur la pertinence des ressources et des prestations du service. L'intérêt de l'approche marketing est d'y conduire de façon pragmatique (le marketing ne prétend pas proposer une philosophie quelconque mais des méthodes et une instrumentation), et donc constructive. Elle suppose toutefois, que les missions et les valeurs de l'organisation aient été intégrées par l'ensemble du personnel et repose sur des buts définis. Dès lors que les orientations sont maîtrisées et font l'objet d'une vision partagée par les personnels, l'approche marketing peut contribuer à faire percevoir, concrètement et pas à pas, la logique des objectifs auprès de l'ensemble des acteurs et personnels de la vie de la bibliothèque. La confrontation entre objectifs et public constitue en effet une démarche fortement pédagogique, susceptible de faire comprendre les changements, de susciter l'adhésion des personnels et de stimuler la responsabilité et l'initiative.

L'approche marketing conduit encore à s'interroger sur l'efficacité de l'organisation. Elle apprend comme toute fonction du management à ne pas se contenter de poursuivre une activité mais à viser des résultats. Comme elle repose sur des choix et qu'elle vise à les affiner, elle évite la dispersion des ressources. L'on serait paradoxalement tenté de dire que si elle est rigoureuse l'approche marketing conduit à dépasser le marketing.

Dès lors qu'elles sont mises en pratique les méthodes issues du marketing produisent à moyen et long terme des effets concrets.

L'approche marketing conduit par là même à l'amélioration de la qualité des collections et des services. La *qualité des collections et plus largement des ressources documentaires* repose, certes, sur l'excellence scientifique et culturelle du contenu de l'information. Cependant, quelles que soient leurs compétences, les bibliothécaires gagnent tôt ou tard à la mise en oeuvre d'un échange méthodique avec la population. Seule cette relation peut leur apporter la connaissance vivante qui leur permettra de préciser leurs orientations documentaires pour mieux l'adapter à la réalité de l'environnement. Cet échange est encore plus nécessaire à la *qualité des services*. La notion de qualité d'un service ne prend son sens que par rapport au prix qu'y attache son destinataire. Dès lors que l'on a précisément défini le service que l'on se propose de rendre, seul ce destinataire est en mesure de dire ce qu'il en attend précisément et s'il s'estime "bien

servi". Dans les deux cas l'échange avec la population permet de mieux cerner, et donc de mieux satisfaire les besoins et les attentes du public.

Le rapprochement méthodique de la population et de la bibliothèque, la consultation régulière du public et la prise en compte de ses attentes contribuent à améliorer l'image du service. C'est là, la première et la plus efficace des publicités. Cette dernière prend alors tout son sens et toute sa force. Le propre du mix est précisément d'harmoniser les actions. La pertinence du produit, de son prix et des conditions de sa distribution permet de *tenir* ce que la publicité *promet*.

L'approche marketing conduit enfin à préciser et à rationaliser les axes de développement par l'analyse des besoins propres à chaque catégorie significative de public. La prospection des usagers ne repose plus sur des considérations d'ordre générale (qui relèvent de l'ordre des missions et non de l'action), mais sur des considérations pragmatiques et des objectifs précis.

Il y a peu d'apparence que cette instrumentation réunie et mise en cohérence, n'aboutisse à un développement solide et durable de l'audience d'une bibliothèque publique. C'est en effet ce que traduisent les faits. Il convient cependant pour y parvenir de se garder des écueils sur lesquels pourraient échouer des bibliothèques qui partiraient d'une vision trop entière et finalement simpliste d'une "orientation client".

## IV-2 Les écueils d'une application formelle du marketing

### IV-2-1 Ne pas oublier les missions

Le premier écueil serait de trop attendre du marketing. Une orientation trop étroitement subordonnée au marketing ne peut toutefois constituer, ni du point de vue de la situation vis à vis de la concurrence ni vis à vis du développement et de la prospective, une stratégie d'ensemble. Il convient de ne pas oublier que le marketing n'est que l'une des fonctions du management. Ce qui est vrai pour les organisations privées, l'est plus encore pour les services relevant de la volonté des pouvoirs publics (et donc à ce titre les bibliothèques publiques), qui ne doivent pas perdre de vue les objectifs des politiques publiques qui fondent l'action de l'organisation.

La mise en oeuvre des outils du marketing au service des bibliothèques publiques aboutit à une démarche qui demeure à bien des égards singulière au regard des principes ordinaires du marketing. Quel que soit le bien fondé et l'intérêt de l'attention portée aux demandes de la population à desservir, "l'orientation client" atteint vite, en politiques publiques, ses limites : celles de l'utilité sociale. On serait tenté de définir l'art du "marketing" des bibliothèques comme la recherche du point de rencontre et d'équilibre entre les aspirations du public et le système d'objectifs.

Ces deux termes peuvent en effet diverger. La tendance, consciente ou non, qu'a le public à privilégier son approche et son intérêt personnel est naturel. Non seulement, il n'est pas toujours enclin à considérer les services publics sous l'angle du civisme, mais il est désormais parfois encouragé à les considérer sous l'angle de la consommation.

Il convient donc, à toutes les étapes de définition du produit de bâtir les échanges avec la population à desservir sur des fondements qui rappellent que les services susceptibles d'être rendus par la bibliothèque, doivent pouvoir se justifier par des raisons d'intérêt général auquel le marché ne peut répondre de façon satisfaisante. Il faut notamment éviter de solliciter les utilisateurs sur des propositions trop vagues et ne reposant pas sur des objectifs définis. La prospection des besoins s'inscrit dans un cadre défini à la fois par les objectifs et par l'étude de l'environnement. L'échange vise à préciser et adopter les contenus non à en définir l'objet et le champs.

Il convient encore d'éviter toute équivoque dans la présentation des collections et des services, la disposition des installations et le choix des équipements. Les buts de l'institution doivent être "lisibles", aussi bien dans le choix des supports physiques du service, que dans celui du prix ou du contenu et les formes de la communication. On ne peut notamment poursuivre un but et en afficher un autre.

Il est enfin en principe souhaitable, de se situer sur un terrain où la bibliothèque ne se trouve pas en concurrence avec d'autres services publics, ni même avec le marché (sinon à quoi bon ?). Si l'on juge que dans un domaine particulier tel doit être le cas, il convient de demeurer réaliste. Si l'on prend l'exemple du domaine de la musique, il faut être par exemple conscient qu'une bibliothèque (sauf à disposer de très gros moyens) a peu de chance de suivre l'évolution rapide de l'ensemble des formations musicales contemporaines. Elle apparaîtra toujours dépassé par rapport aux chaînes de variétés et aux distributeurs spécialisés (qui savent ce qu'offre et demande veulent dire et ont découvert le marketing avant les bibliothèques). Contrairement à la première idée qui pourrait venir à l'esprit, ce n'est peut être pas forcément d'abord sur le terrain de l'offre de disques que la bibliothèque peut conquérir un public d'amateurs mais par exemple sur le terrain plus restreint mais plus spécifique de l'aide à l'apprentissage d'un instrument de musique (du piano à la guitare électrique) par l'offre de livres, de méthodes multimédia ou de partitions (plus rares et moins accessibles que les disques ou cassettes). Le développement des collections de disques peut alors épouser une logique moins ambitieuse et plus durable. On peut penser que l'ensemble ainsi constitué, plus axé sur le développement personnel que sur la consommation est plus favorable à l'objectif de développement personnel qu'évoque le manifeste de l'UNESCO.

L'instrumentation du marketing ne peut en résumé, quel que soit son intérêt, se suffire à elle même. Elle doit non seulement servir les objectifs fondamentaux de la bibliothèque mais s'intégrer à l'ensemble des fonctions de l'organisation. Elle ne doit en aucun cas constituer une pièce rapportée reléguée aux occasions exceptionnelles ou apparaître comme telle.

## **IV-2-2 Tenir compte de l'environnement**

Le second écueil serait d'entreprendre l'étude des attentes de la population à desservir sans une connaissance précise des conditions existantes et prévisibles. Le marketing est l'une des fonctions du management qui exige le plus une bonne connaissance de l'environnement. L'analyse des besoins, la connaissance des forces et faiblesses de l'organisation, la connaissance des données économiques, sociales (notamment démographiques), et institutionnelles (notamment des institutions relevant de l'information de la formation et de la culture), sont toutes choses sans lesquelles on ne peut gérer une bibliothèque. Elles devront donc être choses acquises en amont du processus de définition d'un produit.

Bien que les données de l'environnement soient généralement disponibles dans les études et statistiques offertes par les organisations spécialisées, il peut être encore nécessaire ou souhaitable que cette définition soit précédée d'enquêtes prospectives destinées à identifier ou préciser des besoins. Il va cependant de soi que cette prospection doit s'inscrire dans un champs défini, borné par les missions de l'établissement et la prise en compte des considérations stratégiques générales essentielles (capacités de l'établissement, avantages stratégiques, etc.).

Aucune organisation sérieuse (publique ou commerciale) ne prospecte au hasard. Il est en effet inutilement téméraire de s'aventurer dans un domaine hors de portée et étranger à ses compétences. Cela est vrai même dans la formulation des hypothèses car les méthodes d'investigation sont en outre lourdes et coûteuses.

Il convient donc de trouver dans le choix des enquêtes un équilibre entre la fidélité aux missions et l'imagination.

## **IV-3 Conditions du succès**

### **IV-3-1 Décliner les missions en objectifs**

C'est pourquoi le marketing ne peut être mis en oeuvre avec succès que dans le cadre d'un système cohérent qui ordonne l'articulation des différents niveaux d'objectifs présentés au chapitre II. La formalisation et la représentation de ce dispositif s'est notamment développé dans le milieu des bibliothèques universitaires à l'occasion du progrès sur la recherche de l'évaluation des services<sup>36</sup>. En bibliothèque publique, le modèle de définition d'objectifs peut par exemple, pour prendre la mission de développement de la lecture bien connue des bibliothèques publiques, revêtir la forme ci-dessous :

---

<sup>36</sup> Voir notamment : Willemsse, John. *The impact of performance measurement on library and information services : a decade of experience*. Proceeding of the 1<sup>st</sup> Northumbria international conference on performance measurement in libraries and information service : 31 August to 4 september 1995 university of Northumbria at Newcastle, 1995.

FIGURE IV  
(SYSTEME D'OBJECTIFS)

| NIVEAU STRATEGIQUE                       |  | NIVEAU TACTIQUE  |  |
|--|--|--|--|
| 1<br>MISSIONS<br>[missions]<br>Politique | 2<br>OBJECTIFS GENERAUX<br>[goals]<br>Cibles   | 3<br>OBJECTIFS OPERATIONNELS<br>[objectives]<br>Résultats visés  | 4<br>INDICATEURS<br>[indicators]<br>Résultats obtenus  |
| Développement du livre et de la lecture  | 1. Familiariser les jeunes enfants avec le livre avant leur période d'apprentissage de la lecture. | 1-1 Assurer le dépôt d'une sélection de livres d'images destinés aux enfants de moins de 6 ans dans les crèches et les écoles maternelles.<br>1-2 Encourager les parents des enfants de moins de 6 ans à emprunter des livres d'images.<br><br>1-3 Organiser huit événements promotionnels dans l'année. | 1-1 % Proportion des institutions visées touchées<br><br>1-2 % Proportion de la population cible inscrite<br>1-2-1 nombre de livres par inscrits<br><br>1-3 % Proportion de l'objectif atteint |
|  | 2. Accompagner, stimuler et élargir l'action de l'école.   | 2 Toucher le plus grand nombre d'enfants de 6 à 14 ans et améliorer la fréquence de leur lecture.  | 2-1 Taux de pénétration de la population cible inscrite<br>2-2 nombre de livres par inscrit  |
|  | 3. Développer la lecture des adolescents et des adultes.   | 3 Toucher le plus grand nombre de la population de 15 ans et plus (ou améliorer un score existant) et améliorer la fréquence de leur lecture.  | 3-1 Taux de la population cible par tranche d'âge<br>3-2 Nombre de livres par inscrit  |
|  | Etc.   | Etc.   | Etc.   |

La mission (le développement de la lecture) est considérée par les pouvoirs publics comme devant répondre à un besoin social (même si cela ne correspond pas à une demande directement et spontanément exprimée par le public). Elle doit être considérée comme une affaire entendue, qu'il ne revient pas au marketing de définir ou de remettre en cause.

#### IV-3-2 Les étapes de la définition du produit en bibliothèque

Cependant, des missions et des objectifs généraux comparables ou proches peuvent donner lieu à des solutions variées plus ou moins adaptées ou opportunes. Il convient donc de définir les instruments, ou pour reprendre les termes du marketing, les *produits* (par exemple, dans le tableau ci dessus ce peut être une collection de livres pour enfants et un espace qui la rende attractive et en facilite la lecture, un service qualifié de conseils, des dépôts de livres etc.) dont le succès auprès de la population visée permettra de mesurer la réalisation des objectifs.

Cette définition passe par les phases successives de conceptualisation d'un produit, c'est à dire la recherche et la sélection des idées, la définition du concept, l'analyse des coûts et la stratégie, le test et le lancement.

#### *IV-3-2-1 La recherche*

La recherche d'idées se fait souvent d'abord sur ce qui est le plus tangible. Il s'est par exemple agi, au cours de ces dernières années, d'informatiser les catalogues puis d'en offrir l'accès sur un réseau ou de proposer des cédéroms [CD-ROM] ou des accès à INTERNET etc. C'est ensuite dans la confrontation de cette hypothèse matérielle avec le but poursuivi que cette idée prend son sens. Il reste alors à réfléchir aux modalités qui feront de ce produit ce que Kotler appelle un "produit augmenté" ; c'est-à-dire ce qui fera l'intérêt de son offre par la bibliothèque. Le processus de recherche d'idée suit alors un processus de ce type :

- Anticiper ou répondre à une demande ou une opportunité nouvelle (la demande ou l'intérêt des cédéroms, de l'accès à INTERNET, etc. ) ;
- Confronter cette demande ou cette opportunité à des besoins (qu'est ce que ces outils, peuvent apporter à tel objectif d'information en matière de profondeur et de largeur de l'information à une population en général ou à un public déterminé comme, par exemple, les besoins d'information juridique et économique des entrepreneurs, des salariés ou encore des associations ? ) ;
- Rechercher ce qui peut en faire un avantage concurrentiel (sur quels atouts la bibliothèque va-t-elle miser pour assurer le succès de la mise en service de ces nouveaux média ? ) ;

#### *IV-3-2-2 La sélection*

La sélection des idées doit d'abord procéder par élimination. Il est en effet nécessaire, comme le souligne par exemple Kotler, qu'une fois les idées produites elles soient examinées "*afin d'éliminer celles qui ne correspondent pas aux buts définis de l'organisation*" [Once the ideas has been produced, it becomes necessary to screen them to eliminate those that do no meet established organizations goals].<sup>37</sup> Il s'agit notamment dès cette étape de confronter chaque idée aux besoins sociaux révélés par l'analyse de l'environnement et les besoins de développement indiqués par l'analyse des forces et faiblesses de l'organisation. Toute idée ne vaut que par sa fonction vis à vis de ses destinataires et les résultats que la bibliothèque peut en attendre.

Il convient alors de retenir les meilleures idées, puis de les considérer dans une perspective qui dépasse une acception trop restreinte du produit (par exemple, les cédéroms et les accès à INTERNET peuvent-ils permettre d'envisager de créer un service d'information à des coûts accessibles ? Si oui dans quels domaines ? ) ; il convient encore de rechercher les possibilités d'intégration de ces nouveaux outils à la politique générale d'information de la bibliothèque (par

---

<sup>37</sup> Kotler, Philip, Andreasen, Alan R. : *Strategic Marketing For Nonprofit Organizations (Fourth edition)*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1991. P. 456.

exemple, quelle place et quelles fonctions occuperont désormais les imprimés, les microformes, et les bases en ligne internes et externes ? ) ; il convient enfin d'envisager à quelle fonction sociale le produit nouveau (ou simplement renouvelé) peut être amené à répondre (quel public et pour quel besoin ? ), puis d'opérer les choix les plus pertinents.

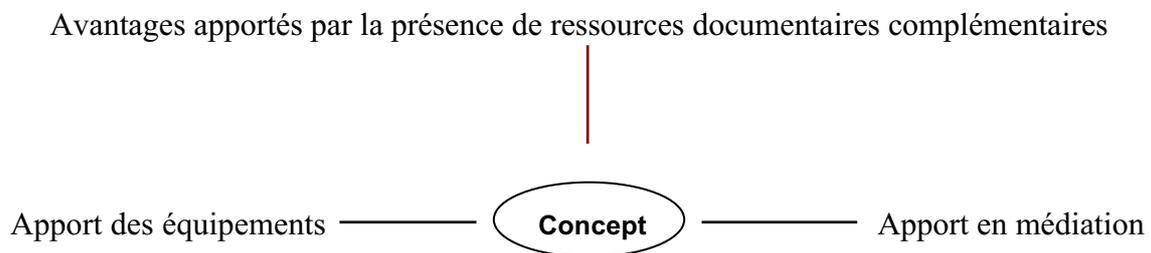
#### *IV-3-2-3 La définition*

La définition du concept repose essentiellement sur un questionnaire méthodique :

- Le produit est-il plus particulièrement destiné à un, ou à plusieurs segments de la population ?
- Quelle forme la prise en compte des avantages concurrentiels (figure V) de la bibliothèque, peut-elle amener à définir ?

FIGURE V

(DEFINIR LE CONCEPT AU REGARD DES AVANTAGES CONCURRENTIELS)



Il reste encore à définir de quelle manière cette ensemble va constituer un ensemble utile, cohérent et attractif. Ce peut être la définition d'un service de référence dédié ou non (selon les missions et les moyens de la bibliothèque) à des domaines précis. Par exemple des installations permettant la consultation simultanée du catalogue de la bibliothèque, d'une bibliothèque de cédéroms connectée en réseau et des accès choisis à des sites INTERNET l'assistance d'un personnel qualifié et la possibilité d'imprimer les informations obtenues.

##### IV-3-2-3-1 La formalisation du concept en matière de ressources documentaires

Le produit repose en grande partie sur l'offre documentaire. Le développement des ressources documentaires doit donc faire l'objet d'une définition méthodique susceptible de servir de référence et de dialogue avec le public visé, et de suivre la production (les acquisitions, la conservation et les éliminations), ainsi que de contrôler l'évolution du contenu du service.

Cet objectif requière, plus que toute autre, une instrumentation appropriée. Elle peut par exemple prendre la forme du projet de plan de développement des collections de la bibliothèque municipale de Fresnes (France), consacré au domaine juridique.

Ce domaine est conçu en étroite relation avec le rayon "économie et gestion" (le responsable des deux rayons est le même), ainsi qu'avec le rayon de sciences politiques. Il recouvre un rayon en libre accès et un service d'information commun à d'autres domaines mais dont le droit, l'économie et la gestion constituent le pôle d'excellence pour répondre aux besoins des entreprises et des salariés du secteur tertiaire.

L'intitulé des différents domaines sont suivis des précisions utiles, nécessaires à préciser le contenu propre à chaque rubrique, et, pour le dialogue avec les utilisateurs, en ajuster le contenu à leurs besoins précis. Ces différents domaines constituent la largeur de l'information. L'échelle représente pour chaque sous domaine (représenté par une cote d'accès direct inspiré des principaux indices systématiques de la classification décimale Dewey ou la classification Décimale Universelle) la *profondeur* de l'information recherchée par le développement des collections destinées au prêt (1, aperçu 2, élémentaire 3, étude 4, recherche). La bibliothèque, insérée dans le réseau des bibliothèques de l'agglomération parisienne, est avant tout une bibliothèque de proximité dépendante d'une ville d'importance moyenne, ce qui explique que le niveau "recherche" n'est jamais atteint.

## FIGURE VI

### (PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COLLECTIONS)

#### DROIT

|                             |
|-----------------------------|
| <b>Responsable : XXXXXX</b> |
|-----------------------------|

#### OBJECTIFS ET CIBLES

- Connaissance des lois et règlements régissant les relations des personnes entre elles (citoyens et des résidents étrangers) et vis à vis des institutions françaises et communautaires, ainsi qu'au regard des lois et règlements internationaux
- Information et aide à la réflexion des citoyens sur les lois et le rôle de l'institution judiciaire ;
- Information pratique des particuliers ;
- Information et aide à la formation des industriels et artisans en matière de gestion de leur entreprise ;
- Information et aide à la formation initiale des employés administratifs (publics ou privés) ; aide à la formation des étudiants en droit de premier cycle ;
- Information et formation continue des professions du secteur tertiaire (notamment les personnels administratifs), des travailleurs sociaux et des agents de l'administration pénitentiaire ;
- Information et aide à la formation des élus et de l'administration communale ;
- Information des particuliers en matière de gestion de leur patrimoine.

#### RAYONS CONNEXES

- **Sciences politiques**
- **Economie et gestion**
- Philosophie
- Histoire

#### CONSULTANTS OU PUBLIC RELAIS

## Rayon de documents en accès direct

| 340 Généralités  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| <b>340</b> Histoire, philosophie et théorie du droit<br><i>Comprend les manuels élémentaires d'histoire et d'études juridiques</i> |   | * |   |   |
| <b>340.1</b> Outils nécessaires à l'étude et à l'usage du droit (guides, lexiques, répertoires...)                                 |   | * |   |   |

| 341 Droit international   | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| <b>341.1</b> Droit communautaire<br><i>Comprend ce qui concerne le rôle et les pouvoirs des institutions communautaires européennes</i>         |   |   | * |   |
| <b>341.2</b> Droit des autres pays (CEE et hors CEE)<br><i>Comprend un aperçu des principes et des systèmes juridiques des principaux états</i> | * |   |   |   |
| <b>341.3</b> Droit international<br><i>Comprend ce qui concerne les traités, la coopération internationale</i>                                  | * |   |   |   |

| 342 Droit public  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| <b>342.1</b> Droit constitutionnel<br><i>Comprend ce qui concerne le pouvoir politique, les formes d'Etat, la constitution, la compétition pour le pouvoir (élections, modes de scrutin), les régimes politiques, la structure des pouvoirs, les normes juridiques, l'instruction civique</i>   |   |   | * |   |
| <b>342.2</b> Droit administratif<br><i>Comprend ce qui concerne la réglementation et l'organisation des collectivités territoriales et leurs relations avec les particuliers (nationalité, état civil), le cadre statutaire de l'administration publique (Etat et collectivités territoriales, établissements publics, statut des fonctions publiques), les règles d'accès à la fonction publique, les marchés publics, l'action de l'Etat et des collectivités locale (en matière culturelle...)</i> |   |   | * |   |
| <b>342.3</b> Droit fiscal<br><i>Comprend ce qui concerne les finances publiques, la fiscalité des ménages,</i>  |   | * |   |   |
| <b>342.4</b> Droit pénal<br><i>Comprend ce qui concerne la procédure criminelle, la criminologie, le système pénitentiaire (les établissements, le personnel, la politique et le fonctionnement), la vie quotidienne en prison, la réinsertion</i>  |   |   | * |   |
| <b>342.5</b> Affaires pénales<br><i>Comprend ce qui concerne les récits relatifs aux affaires pénales susceptibles d'illustrer les problématiques de la justice</i>   | * |   |   |   |

| 343 Droit privé  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| <b>343.1</b> Droit du travail<br><i>Comprend les aspects du droit social concernant les contrats de travail, l'embauche, le licenciement, le droit à la retraite, la répression du travail au noir, la prévention des risques (notamment le comité hygiène et sécurité), la représentation des salariés (notamment le comité d'entreprise, le droit syndical), le règlement des conflits</i> | * |   |   |   |
| <b>343.2</b> Santé, solidarité, environnement<br><i>Comprend les aspects du droit social concernant la santé publique, l'aide sociale, la protection de l'enfance, le droit au logement, la prévention de la délinquance, le développement social urbain, l'insertion (le RMI), les personnes âgées (le 4ème âge), l'environnement (France et étranger)</i>                                  | * |   |   |   |
| <b>343.3</b> Droit de la famille<br><i>Comprend les aspects du droit civil concernant la famille (mariage, divorce, statut des enfants), les successions et legs</i>   |   | * |   |   |
| <b>343.4</b> Droit de l'immobilier   |   | * |   |   |

|   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
| <i>Comprend les aspects du droit civil concernant la propriété, la copropriété, la location</i>   |  |   |  |  |  |
| <b>343.5</b> Droit des associations<br><i>Comprend les aspects du droit civil concernant la réglementation des associations</i>   |  | * |  |  |  |
| <b>343.6</b> Droit des entreprises<br><i>Comprend les aspects du droit commercial concernant la réglementation du commerce, les voies de recours, la propriété industrielle et commerciale, le statut, les formes et les conditions d'existence des sociétés, les contrats de la vie commerciale, les entreprises en difficultés, le droit économique international</i> |  | * |  |  |  |
| <b>343.7</b> Droit de la consommation<br><i>Comprend les aspects du droit commercial concernant la réglementation du commerce (obligation des entreprises et droit des consommateurs), le droit bancaire et le droit des assurances</i>   |  | * |  |  |  |
| <b>343.8</b> Propriété industrielle et commerciale<br><i>Comprend les aspects du droit commercial concernant les brevets et licences, le copyright et plus généralement le droit de la communication</i>  |  | * |  |  |  |

Cette première partie mentionne tout d'abord les objectifs particuliers au domaine considéré. Elle tient compte des données fournies par l'environnement. La bibliothèque s'adresse à une population (employés, artisans, commerçants ou entrepreneurs) pour qui les connaissances juridiques sont un outil de travail. Le secteur administratif (administrations locales et administrations de l'Etat, dont une prison), représente une activité importante. La collection vise également à répondre aux besoins des nombreuses associations de la ville.

Ce plan de développement concerne tous les types de support (imprimés, multimédias), dont le choix est laissé à l'appréciation de l'acquéreur. Chaque acquisition doit obligatoirement se référer à l'une des cotes prévues par le plan. La saisie de cette cote génère une imputation budgétaire permettant la tenue automatique des engagements et des facturations. La cote devient ainsi un outil de développement des collections et de contrôle de gestion, qui permet à chaque acquéreur de suivre la gestion de son domaine.

Le développement des ressources documentaires du service de référence et d'information prévue pour l'ouverture de la nouvelle bibliothèque, est conçu et suivi en harmonie avec le rayon de prêt dont il constitue le complément. Le principe de la largeur et de la profondeur de la formation est ici le même. Les supports des contenus d'informations sont indiqués afin de montrer la complémentarité entre les diverses sources possibles d'information. Chaque type de support est ainsi considéré comme l'élément de la qualité d'un produit dont la cohérence repose sur le contenu.

Figure VII

(Ressources du service d'information)

| REFERENCE                               |        |             |       |           |
|---|--------|-------------|-------|-----------|
| Domaine                                 | Aperçu | Elémentaire | Etude | Recherche |
| <i>Vocabulaire juridique (français)</i> |        |             | ♣     |           |
| <i>Vocabulaire juridique (bilingue)</i> |        |             | ♣     |           |
| <i>Doctrine (France)</i>                |        |             |       | ♥         |
| <i>Doctrine (CEE)</i>                   |        |             |       | ♥         |
| <i>Doctrine (internationale)</i>        | ♣      |             |       | ♥         |
| <i>Lois (France)</i>                    |        | ♣           |       | ♥         |
| <i>Lois (CEE)</i>                       |        | ♣           |       | ♥         |
| <i>Lois (internationales)</i>           | ♣      |             |       |           |
| <i>Jurisprudence (France)</i>           |        |             |       | ♥         |
| <i>Jurisprudence (CEE)</i>              |        |             |       | ♠         |
| <i>Jurisprudence (internationale)</i>   |        | ♠           |       |           |

imprimés ♣ - microformes ♦ - cédérom ♥ - bases externes ♠

Cette formalisation du développement des collections peut faire l'objet d'une charte des collections qui en présente les tendances et les orientations.

#### IV-3-2-3-2 La formalisation du concept en matière d'équipement et de service

Cette offre documentaire s'insère dans un ensemble cohérent d'installations (bâtiments et équipements) destinés à offrir et mettre en valeur les ressources documentaire et les services. Cet ensemble constitue le *support physique* du service, part intégrante du produit offert par la bibliothèque. C'est dans l'espace tangible ou virtuel constitués par l'alliance des ressources documentaires et du support physique que s'exercent les fonctions offertes par le personnel. Le support physique et les fonctions de médiation sont une composante essentielle, parfois spécifique (certains services de la bibliothèques sont utilisés sans lien direct avec les ressources documentaires) du produit. Comme l'aspect documentaire du produit, ils se doivent de répondre aux besoins (capacité, proximité...) et aux attentes (agrément, pertinences des installations et des conditions de leur accès...) des utilisateurs.

La conception de base des installations doit intégrer une large part de flexibilité dans l'organisation des espaces et dans les possibilités de renouvellement des équipements. Ces possibilités d'adaptation et d'évolution permettront ainsi d'ajuster les services à ces besoins et à ces attentes lors du processus mix.

L'ajustement des fonctions de médiations, des tâches du personnel en contact avec le public et du support physique du service repose sur un double système d'objectifs.

- Les objectifs d'optimisation des services, qui visent à rechercher les solutions les plus avantageuses pour le public dans le cadre des moyens disponibles ;

- Les objectifs d'attribution de ressources nouvelles, qui visent à identifier et évaluer les moyens nécessaires à l'amélioration du service. Ils peuvent faire l'objet d'un plan de développement chiffré établi par exemple sur cinq ans.

Un *projet de service* intègre les deux types d'objectifs. Il vise à fixer les étapes de l'amélioration de l'usage des ressources existantes, puis à proposer et programmer des ressources complémentaires.

Ces objectifs peuvent être formalisés de façon analogue à celui des collections. Le niveau de satisfaction de la population à desservir est indiqué sur une échelle indiquant de 1 (pour le plus bas) à 4 (pour le plus haut) l'écart entre les attentes des usagers réels ou potentiels et le service proposé.

- Le niveau 1 est considéré comme minimal
- Le niveau 2 est considéré comme bon
- Le niveau 3 est considéré comme très bon
- Le niveau 4 est considéré comme excellent

## FIGURE VIII

## (PLAN DE DEVELOPPEMENT DES SERVICES)

| <b>Disponibilité des services</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Heures d'ouverture<br><i>(Adaptation des heures d'ouverture aux attentes du public)</i>                      |   |   |   |   |
| Disponibilité des personnels<br><i>(Effectif suffisant pour répondre aux flux de fréquentation)</i>          |   |   |   |   |
| Disponibilité des écrans de consultation<br><i>(Nombre suffisant pour répondre aux flux de consultation)</i> |   |   |   |   |
| Disponibilité des places de travail<br><i>(capacité, gestion des flux)</i>                                   |   |   |   |   |
| etc.   |   |   |   |   |

| <b>Facilité d'usage des services</b>                | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Temps et complexité des formalités d'inscription    |   |   |   |   |
| Temps moyen passé dans les files d'attente          |   |   |   |   |
| Délai de fourniture d'un document en accès indirect |   |   |   |   |
| Temps de réponse des services en ligne              |   |   |   |   |
| etc.  |   |   |   |   |

| <b>Compétence de l'accueil<br/>(par exemple en droit*)</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Connaissance du domaine documentaire<br><i>(Maîtrise du vocabulaire et de la problématique du domaine d'information)</i>  |   |   |   |   |
| Connaissance des sources documentaires<br><i>(Connaissances des sources et de l'offre documentaires)</i>  |   |   |   |   |
| Connaissance des besoins en formation des différents publics<br><i>(Connaissance des cursus de formation initiaux continus)</i>                                   |   |   |   |   |
| Qualité pédagogique<br><i>(Capacité à proposer des parcours de découverte de formation et d'information , capacité à former le public à l'usage des services)</i> |   |   |   |   |
| Etc.  |   |   |   |   |

\*Ce type de service suppose de préciser dans quel domaine il s'exerce.

Cette formalisation sous forme de tableau peut conduire à la rédaction de charte de service où la bibliothèque peut s'engager auprès du public sur toutes les performances qu'elle est raisonnablement en mesure d'atteindre des domaines explicitement définis.<sup>38</sup>

#### *IV-3-2-4 L'analyse des coûts*

L'analyse des coûts consiste à évaluer l'impact de ce concept sur les ressources et la charge de fonctionnement de la bibliothèque, des solutions alternatives envisagées. Il convient en effet de prévoir les investissements, les coûts d'abonnement et de paiement de droits, les frais de maintenance, les frais de personnel (temps, formation), mais aussi d'apprécier la répercussion du nouveau service sur les fonctions de l'organisation. Il serait déraisonnable pour une bibliothèque d'une certaine importance de s'y hasarder sans un minimum d'outils d'analyse financière.

#### *IV-3-2-5 La stratégie*

La stratégie consiste à considérer le concept au regard des autres éléments du mix. En matière de *distribution*, il convient de définir les différents sites sur lesquels reposeront la présentation du support physique du service et les formes variées d'accès en ligne à l'offre documentaire. Il faut tout à la fois tenir compte de chacun des éléments constitutifs de la production des services et de la diversité des produits proprement dits, tout en préservant une cohérence d'ensemble.

En matière de *prix*, il convient de déterminer d'abord une politique adaptée aux besoins que l'on vise à satisfaire. Si l'on prévoit une tarification il conviendra d'en étudier l'impact sur l'objectif du produit (et quel sera le coût de leur perception auprès des usagers). Dans l'hypothèse d'un service gratuit, il faudra néanmoins étudier quels sont, pour l'utilisateur, les autres coûts possibles (y compris les coûts non directement pécuniaires). La stratégie de prix doit être considérée comme un levier susceptible d'optimiser ou de limiter l'usage du produit.

En matière de *promotion*, il convient de déterminer la nature des messages et les vecteurs les mieux appropriés aux finalités et aux destinataires du produit en matière de relations publiques de publicité ou d'activités promotionnelles.

Une fois conçu, le produit doit vivre et s'adapter dans une relation avec les usagers d'autant plus étroite que ceux-ci sont, à plus d'un titre, acteurs du fonctionnement du service. Il convient donc d'étudier les possibilités et les formes de la participation des usagers à la production du service (qu'est-ce qui sera demandé à l'utilisateur, sous quelle forme ?)

#### *IV-3-2-6 Le test*

Le test constitue une étape charnière ; celle où l'unité tactique entre en scène en tant que telle. Le concept et les différents choix stratégiques aboutissent à un certain nombre d'options qui

---

<sup>38</sup> Sous une autre forme on peut notamment citer le document très complet établi par le réseau des bibliothèques publiques de Queensland en Australie : *Draft Interim Standards for Queensland public libraries, Library of Queensland and the Chief public Librarians Association*, Brisbane (Australia), 1996.

relèvent encore d'hypothèses. Ces hypothèses reposent sur une approche des besoins qui reste encore d'ordre générale.

Il convient encore de vérifier comment le public cible réagit aux solutions qui lui sont proposées. Quels que soient les choix qui auront dû être arrêtés pour rendre ce test possible, il est prudent de réserver la marge, la plus large possible, susceptible de permettre d'ajuster l'offre aux besoins précis du public. Il est par exemple envisageable de demander à des fournisseurs d'organiser des séances de démonstration où l'on invitera des personnes représentatives du public visé. L'opinion de cet échantillon devra être méthodiquement prise en compte et analysée pour corriger autant qu'il sera nécessaire les options de départ.

Parallèlement, ces réactions permettront de vérifier la pertinence des hypothèses de prix et de relever les arguments de mise en valeur du produit auquel le public est le plus sensible. Les résultats du test peuvent amener à revoir les options envisagées, voire à les remettre profondément en cause.

Cette étape doit être considérée comme une phase de vérification et d'adaptation. Plus le produit se trouvera adapté à ses destinataires, plus il aura de chance de succès et plus il aura de chance d'atteindre le meilleur rapport entre coût et qualité. Cet ajustement évitera en effet, dans bien des cas, le gaspillage des moyens.

Le test constitue enfin une première phase de promotion du produit. Il doit être saisi comme un événement de communication au cours duquel on aura soin de faire valoir à point nommé non seulement l'intérêt du produit lui-même mais aussi l'attention portée par la bibliothèque à son public.

#### *IV-3-2-7 Le lancement*

Le lancement peut alors se faire dans de bonnes conditions. La phase de test a déjà constitué une phase préparatoire à la promotion des nouveaux services. Cette étape constructive d'échange constitue en effet une forme particulièrement efficace de relations publiques. Ce contact direct est d'autant plus efficace qu'il a touché le public visé. Dans une phase de lancement, la communication doit porter sur des populations et des partenaires aussi précis que possible. Cette action doit être soutenue par une publicité aussi intensive que possible.

Durant la phase de croissance qui suivra le lancement proprement dit, il conviendra alors d'axer la communication sur ce qui relie le service nouveau à l'ensemble des services et plus généralement à l'image de marque de la bibliothèque. Il s'agira d'intégrer le produit et ses utilisateurs à l'usage de la bibliothèque dans son ensemble.

## V

### Vers un modèle décentralisé et régulier de marketing

#### V-1 Prendre en compte l'opinion de la population à desservir

Le rôle du marketing est avant tout pragmatique. Si l'on se réfère au système d'objectif présenté figure IV, son rôle de stratégie opérationnelle est d'assurer le lien entre la *conception d'un produit* répondant à l'objectif général (colonne 2) et les objectifs opérationnels (colonne 3) en termes de *place, prix* et *promotion*, afin de permettre le succès des objectifs généraux et opérationnels [goals and objectives]. Il s'agit d'ajuster le produit aux besoins de l'action, et d'en adapter l'exécution (en la matière, les méthodes et les techniques de développement, de signalement, de distribution, de promotion et de circulation des collections) vers les objectifs généraux.

Figure IX

#### Situation de la fonction marketing

| Niveau stratégique |                    | Niveau tactique        |                         |             |
|--------------------|--------------------|------------------------|-------------------------|-------------|
| Missions           | Objectifs généraux | Stratégie<br>marketing | Objectifs opérationnels | Indicateurs |
| Conceptualisation  |                    |                        | Action                  |             |

Le système d'objectifs et les programmes de développement des ressources documentaires et des services constituent donc le cadre de la mise en oeuvre d'un processus de relation avec le public inspiré du marketing. Pour dialoguer, il faut en effet savoir où on veut aller, pour pouvoir formuler ce qu'on l'on propose. Cependant, une fois les orientations définies, il convient d'appréhender la réalité au plus près afin de fournir un service en quelque sorte "sur mesure".

Le processus de relation avec la population à desservir peut intervenir à plusieurs stades de la définition des produits, en amont (pour compléter l'étude de l'environnement), au cours de la définition du concept (pour étudier un aspect précis des besoins), lors de la période de test (afin d'ajuster les contenus et de concourir au lancement et à la promotion).

Le marketing vise tout à la fois à améliorer le taux de pénétration des services de la bibliothèque auprès de la population à desservir et à l'amélioration des prestations auprès des usagers acquis (et donc à *l'efficacité de la bibliothèque*). Bien que complémentaires ces deux objectifs ont des fonctions distinctes qui, à moins que le public visé soit intégralement usager

de la bibliothèque, ne doivent pas être confondus<sup>39</sup>. L'un vise au développement et l'autre à conforter ce développement. La recherche de la qualité prend son sens par rapport au succès du produit auprès des cibles désignées par les objectifs. Mais le marketing vise aussi à l'optimisation et donc à l'économie des moyens (et donc à *l'efficience de l'organisation*). Les enquêtes ont pour but d'apporter des réponses utilisables à des questions précises destinées à contribuer, à permettre de mieux répondre aux attentes de la population en matière de contenu des ressources documentaires et des services. Mais elles peuvent aussi permettre de prévoir les flux et d'adapter les services non seulement à l'importance mais aussi au type de fréquentation. Par exemple, un sondage auprès des responsables d'associations en banlieue parisienne a permis de déterminer que les heures de disponibilité qu'ils sont susceptibles de consacrer à des recherches relatives à leur activité sont le mercredi après-midi, le vendredi en fin de soirée et le samedi matin. Une telle donnée permet de prévenir à ces moments un accueil adapté au service de référence et d'information, invite à entreprendre une campagne de publicité et de relations publiques spécifiques pour le faire savoir.

#### V-1-1 Enquêter

Il est préférable que la définition de la méthode et la conduite des enquêtes soient assurées par des professionnels. Cependant à l'échelle d'une petite communauté, les besoins s'imposent souvent d'eux même dès lors que l'on veut bien y prêter attention. A l'échelle des villes moyennes, les institutions ou les publics relais sont souvent suffisamment représentatifs de la population. Lorsque tel n'est pas le cas il est encore, compte tenu de leur importance raisonnable, de prospecter directement les public cibles. A l'échelle de grandes communautés urbaines, cette entreprise deviendrait déraisonnable. On pourrait ainsi volontiers dire que plus la population est importante plus les enquêtes requièrent un véritable professionnalisme.

Les enquêtes peuvent revêtir des formes variables : entretiens individuels ou de groupe sur la base d'un questionnaire ouvert, sondages aléatoires ou systématiques sur la base d'un questionnaire préétabli. Ces différentes solutions peuvent constituer les étapes complémentaires d'un même processus. C'est par exemple lors d'entretiens ouverts, que l'on peut cerner les questions qu'il conviendra de poser à un échantillonnage de population plus large.

La conception des enquêtes peut alors prendre en compte les quatre éléments qui forment le marketing mix. Si l'on se réfère au public-cible des entreprises que cherche à desservir les rayons droit, économie, gestion de la bibliothèque publique de Fresnes, la recherche des informations concernant le produit, le prix, la distribution et la promotion a revêtu la forme d'une enquête menée systématiquement par téléphone auprès de la totalité des entrepreneurs de la ville .

---

<sup>39</sup> Ainsi lors d'une enquête récente, les bibliothécaires racontent la mésaventure que leur a valu la trop bonne écoute de leur clientèle attirée. Les autorités municipales ayant décidé de construire une "médiathèque" flambant neuve, ils demandèrent aux bibliothécaires d'entreprendre une enquête auprès des usagers pour définir les axes du programme du nouvel équipement. Interrogés, ceux-ci se déclarèrent très satisfaits de leur sort existante et manifestèrent leur attachement à la bibliothèque existante installée dans une charmante maison traditionnelle. A la connaissance de ce résultat les autorités politiques renoncèrent à leur projet. Voir : International Conference on Performance Measurement and Quality Management in Public Libraries, Berlin, 25-28 August 1997 - Aline Billon, Thierry Giappiconi : *Rapport français*.

## Figure X

## Exemple de formulaire d'enquête

Bonjour, je suis étudiant(e) et je travaille en collaboration avec la bibliothèque de Fresnes sur une étude des besoins en droit, économie, et gestion des entreprises de la commune. Pourriez-vous m'accorder 10 mn afin de répondre à un questionnaire concernant vos besoins et ceux de votre entreprise ? Merci

1. Fréquentez-vous la bibliothèque ?

1. Oui  
 2. Non

(⇒ *Promotion : seuls 9% ont répondu oui*)

Avez-vous entendu parler du projet de reconstruction ?

1. Oui  
 2. Non

(⇒ *Promotion : seuls 29% en avait entendu parler*)

2. Si oui, ou non, qu'en attendez-vous ?

1. Des ouvrages appropriés à vos besoins d'information  
 2. Des manuels de formation  
 3. Des sources ponctuelles d'information  
 4. Autres (préciser)

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases  
 (⇒ *produit*)

3. Quelles plages d'ouverture vous conviennent le mieux pour emprunter des documents ?

1. matin  
 2. midi  
 3. jusqu'à 18h00  
 4. fin de soirée jusqu'à 20h00  
 5. plus tard

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases  
 (⇒ *distribution*)

4. Quelles plages d'ouverture vous conviennent le mieux pour rechercher des infos ?

1. matin  
 2. midi  
 3. 18h00  
 4. 20h00  
 5. Plus tard

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases  
 (⇒ *Distribution et ajustement du personnel en contact avec le public*)

5. Quelles plages d'ouverture vous conviennent le mieux pour l'utilisation d'espace de travail à disposition ?

1. matin  
 2. midi  
 3. 18h00  
 4. 20h00  
 5. Plus tard

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases  
 (⇒ *Distribution et ajustement du personnel en contact avec le public*)

6. Quels jours vous conviennent le mieux pour vous rendre à la bibliothèque ?

- 1. Lundi
- 2. Mardi
- 3. Mercredi
- 4. Jeudi
- 5. Vendredi
- 6. Samedi
- 7. Dimanche

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases  
(⇒ *Distribution*)

7. En matière de théorie et de conjoncture économique, êtes-vous :

- 1. pas du tout intéressés
- 2. peu intéressés
- 3. assez intéressés
- 4. très intéressés

(⇒ *produit : ressources documentaires*)

8. En matière d'économie du travail, êtes-vous :

- 1. pas du tout intéressés
- 2. peu intéressés
- 3. assez intéressés
- 4. très intéressés

(⇒ *produit : ressources documentaires*)

9. En matière d'économie financière, êtes-vous :

- 1. pas du tout intéressés
- 2. peu intéressés
- 3. assez intéressés
- 4. très intéressés

(⇒ *produit : ressources documentaires*)

10. En matière de finances publiques, êtes-vous :

- 1. pas du tout intéressés
- 2. peu intéressés
- 3. assez intéressés
- 4. très intéressés

(⇒ *produit : ressources documentaires*)

11. En matière de gestion des entreprises, êtes-vous :

- 1. pas du tout intéressés
- 2. peu intéressés
- 3. assez intéressés
- 4. très intéressés

(⇒ *produit : ressources documentaires*)

12. Seriez-vous intéressés par la possibilité de consulter les cédéroms économiques suivants :

- 1. Kompas
- 2. l'Etat du monde (16 ans d'actualité économique et géopolitique)
- 3. Helecon cédérom international (sources européennes en matière de management)
- 4. l'Economical (dépouillement de 100 périodiques)
- 5. Autres (préciser) :

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases  
(⇒ *produit : ressources documentaires*)

13. En matière de théorie et de formation juridique de base, êtes-vous :

- 1. pas du tout intéressés
- 2. peu intéressés
- 3. assez intéressés
- 4. très intéressés

(⇒ produit : ressources documentaires)

14. En matière de droit international, êtes-vous :

- 1. pas du tout intéressés
- 2. peu intéressés
- 3. assez intéressés
- 4. très intéressés

(⇒ produit : ressources documentaires)

15. En matière de droit public (notamment administratif), êtes-vous :

- 1. pas du tout intéressés
- 2. peu intéressés
- 3. assez intéressés
- 4. très intéressés

(⇒ produit : ressources documentaires)

16. En matière de droit privé (notamment droit du travail et des entreprises), êtes-vous :

- 1. pas du tout intéressés
- 2. peu intéressés
- 3. assez intéressés
- 4. très intéressés

(⇒ produit : ressources documentaires)

17. Seriez-vous intéressés par la possibilité de consulter les cédéroms juridiques suivants :

- 1. Lois et règlement (10 ans de J.O . et B.O.)
- 2. Conseils d'état et cours administratives
- 3. Lexilaser cassation
- 4. Juridisk convention collectives et payes
- 5. Juridisk fiscal
- 6. Juridisk social
- 7. Juris celex (communautés européennes)
- 8. Recueil Dalloz cédérom (doctrine, jurisprudence, législation, bibliographie
- 9. Autres (préciser) :

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases

(⇒ produit : ressources documentaires)

18. Souhaitez-vous de la part du personnel de bibliothèque : des conseils méthodologiques

- 1. Pour orienter vos recherches
- 2. Pour retrouver des documents
- 3. Des conseils de recherche sur des réseaux informatisés
- 4. Des conseils pour aider une formation en éco, droit, gestion
- 5. Répondre sur rendez-vous à une recherche personnalisée
- 6. Autres (préciser) :

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases

(⇒ produit : médiation)

19. Quels types d'équipements vous conviendraient le mieux ?

- 1. Salle de travail collective (64%)
- 2. Salle de travail avec espaces individualisés (64%)
- 3. Poste de recherche en lignes
- 4. Cabines individuelles de formation aux langues assistés par ordinateur

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases  
(⇒ *produit : équipements*)

**20.** Souhaitez-vous brancher des ordinateurs portables dans les salles de travail ?

1. Oui (60%)  
 2. Non

(⇒ *produit : équipements*)

**21.** Quels obstacles pourraient vous dissuader de venir à la bibliothèque ?

1. Horaires inadaptés  
 2. Stationnement difficile  
 3. Manque de compétence et disponibilité du personnel  
 4. Temps d'attente  
 5. Complexité administrative  
 6. Cotisation forfaitaire

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases  
(⇒ *prix*)

**22.** Pensez-vous que les services envisagés peuvent contribuer au développement économique et à l'emploi ?

1. Oui (62%)  
 2. Non

(⇒ *promotion*)

**23.** Seriez-vous intéressés par une information régulière sur nos services ?

1. Oui (57%)  
 2. Non

(⇒ *promotion*)

**24.** Seriez-vous prêts à nous faire part de vos besoins et de vos suggestions en matière d'économie, droit et gestion ?

1. **Oui** (51%)  
 2. **Non**

(⇒ *promotion et produit : ressources documentaires*)

**25.** Quelle est la taille de votre entreprise ?

1. - de 10 personnes  
 2. Entre 10 et 50 personnes  
 3. Plus de 50 personnes

(⇒ *segmentation utile à l'analyse*)

**26.** Dans quel secteur vous situez-vous ?

1. Artisanat  
 2. PME  
 3. Profession libérale

(⇒ *segmentation utile à l'analyse*)<sup>40</sup>

<sup>40</sup> De façon générale l'enquête semble conforter la pertinence du produit. Dans le domaine des ressources documentaires elle indique un intérêt plus particulier pour l'information juridique et fiscale et les questions relatives à la gestion des personnels, cette donnée permettra d'ajuster la profondeur de l'information dans ces domaines. Le résultat est d'autant plus remarquable que la bibliothèque ne dispose pas d'une réelle crédibilité dans ces domaines. IL est cependant à relever que les réponses les plus favorables portent plus sur la mention "assez intéressés" que "très intéressés". Il semble bien que si l'offre les intéresse, ils demandent à voir si la qualité du service répond réellement à leur attente.

Les enquêtes sont quel que soit la formule retenue un processus lourd et donc sinon exceptionnel du moins mis en oeuvre à intervalles relativement espacés.

### **V-1-2 Etablir et entretenir des relations directes avec le public**

Des événements de relations publiques peuvent à l'inverse s'intégrer à l'action régulière à condition qu'une organisation décentralisée permette de la particulariser. Il peut s'agir de rencontres avec des personnes institutions susceptibles d'exposer les besoins d'un public visé. Ce type de relation peut par exemple prendre la forme de la mise en place de ce que l'on pourrait appeler des "*public-relais*". Ainsi à Fresnes une première expérience a porté sur l'environnement proche de la bibliothèque : les personnels ouvriers employés par la ville. Au cours de l'année 1997, ces ouvriers représentant plusieurs corps de métiers (chauffage, mécanique et conduite automobile, horticulture, menuiserie, maçonnerie, etc.) ont été invités à donner leur avis sur une sélection d'ouvrages techniques et d'ouvrages de formation générale des adultes (proposés à titre d'office par un libraire). Cet avis était sollicité de deux points de vue :

- a) a titre d'utilisateur (quels sont les titres qui correspondent à vos besoins de formation professionnelle continue ?) ;
- b) a titre d'expert (quels sont, parmi les titres qui relèvent de votre domaine de compétence, ceux qui vous semblent présenter les meilleures qualités techniques et les plus appropriés aux besoins du public non professionnel ?).

### **V-2 Stimuler l'initiative et la responsabilité des personnels**

Le succès du marketing repose tout à la fois sur des objectifs, une organisation et une instrumentation qui associent toutes les fonctions (personnel, production, financière, contrôle) à la réalisation de mêmes buts.

A grande échelle, la conduite des stratégies opérationnelles de marketing peuvent être, confiées, comme cela se pratique couramment, à une direction spécifique. A échelle moyenne, cette fonction, peut relever, comme d'autres fonctions (notamment celles de la direction des affaires financières et du personnel) ; de la fonction de direction. Cependant, quel que soit l'organigramme que la bibliothèque peut être amené à définir, nous proposons de faire des éléments du marketing mix les outils d'une gestion décentralisée visant à rendre chaque niveau pertinent de l'organisation responsable d'un aspect déterminé du produit.

Cet objectif repose sur l'implication du personnel. En effet, le "produit" des bibliothèques est avant tout un service où la production est étroitement imbriquée avec la distribution et en partie avec sa promotion (tel est notamment le cas d'une grande part des actions promotionnelles et des relations publiques). Si l'on excepte les phases nécessaires à la constitution des collections et des catalogues et les fonctions logistiques (circuit du livre,

tâches administratives), le service produit par les bibliothèques, l'est en grande partie en "temps réel", au contact direct des usagers et en partie avec sa participation.

Le *service* est ainsi en lui-même un *phénomène d'échange* entre la bibliothèque et son public. C'est pourquoi, il convient, plus encore que dans tout autre mode de production, de libérer les talents et la capacité d'initiative des personnels.

Le cadre de cette initiative est celui que nous définirons comme celui d'*unités tactiques*. Est considéré comme unité tactique toute entité constituée par un secteur département, section ou rayon, confiée à un ou une équipe de responsables. Cette unité constitue un centre de responsabilité disposant d'objectifs et de moyens déterminés. La segmentation de ces unités tactiques dépend des buts, priorités, et mode d'organisation de la bibliothèque. Ils peuvent être permanents (par exemple pour le suivi des différents domaines documentaires) ou plus ou moins ponctuels (par exemple dans le cas d'un groupe de travail consacré à la définition d'un OPAC). Il peut ainsi s'agir d'individus ou d'équipes restreintes constituées autour de responsabilités homogènes (par exemple la responsabilité d'un domaine d'acquisition).

Le concept d'unité tactique repose sur une décentralisation des responsabilités et des initiatives. Il vise à mettre chaque agent de la bibliothèque en situation de raisonner et d'agir en toute liberté et de façon responsable au service des missions, des buts et des objectifs de l'organisation. Ce dispositif est au moins constitué comme on l'a vu par un système d'objectifs, un plan de développement des collections et une politique de service. Pour être complet il doit s'accompagner d'un dispositif de contrôle permettant au personnel d'apprécier les résultats de son activité. C'est pourquoi, il est vivement recommandé qu'il puisse disposer d'outils d'analyse de gestion et de données d'exploitation susceptibles d'alimenter des indicateurs.

Dans une segmentation réduite des services (par exemple dans une bibliothèque d'échelle moyenne) les unités tactiques peuvent être directement constituées par les responsables de domaines d'acquisition. A très grande échelle de mêmes centres de responsabilité peuvent être établis au sein des différents départements introduisant ainsi un niveau supplémentaire de centralisation des initiatives. Ce niveau peut par exemple être celui d'une spécialisation au sein d'une section de prêt, d'une section d'étude, ou d'un service de référence et d'information. Il ne s'agit là que d'exemples, chaque situation particulière peut appeler le choix et la répartition d'unités tactiques appropriées aux réalités institutionnelles humaines et matérielles des différentes bibliothèques publiques.

Chaque unité tactique est responsable de la pertinence et de la qualité de son produit au regard des objectifs qui lui ont été fixés et de son adaptation aux besoins du public (choix des documents dans un cadre préétabli de développement des collections, objectifs de service).

Il lui revient ainsi de proposer et de suivre, dans son domaine de responsabilité, les enquêtes de marketing envers la population à desservir et d'entretenir toutes relations publiques utiles.

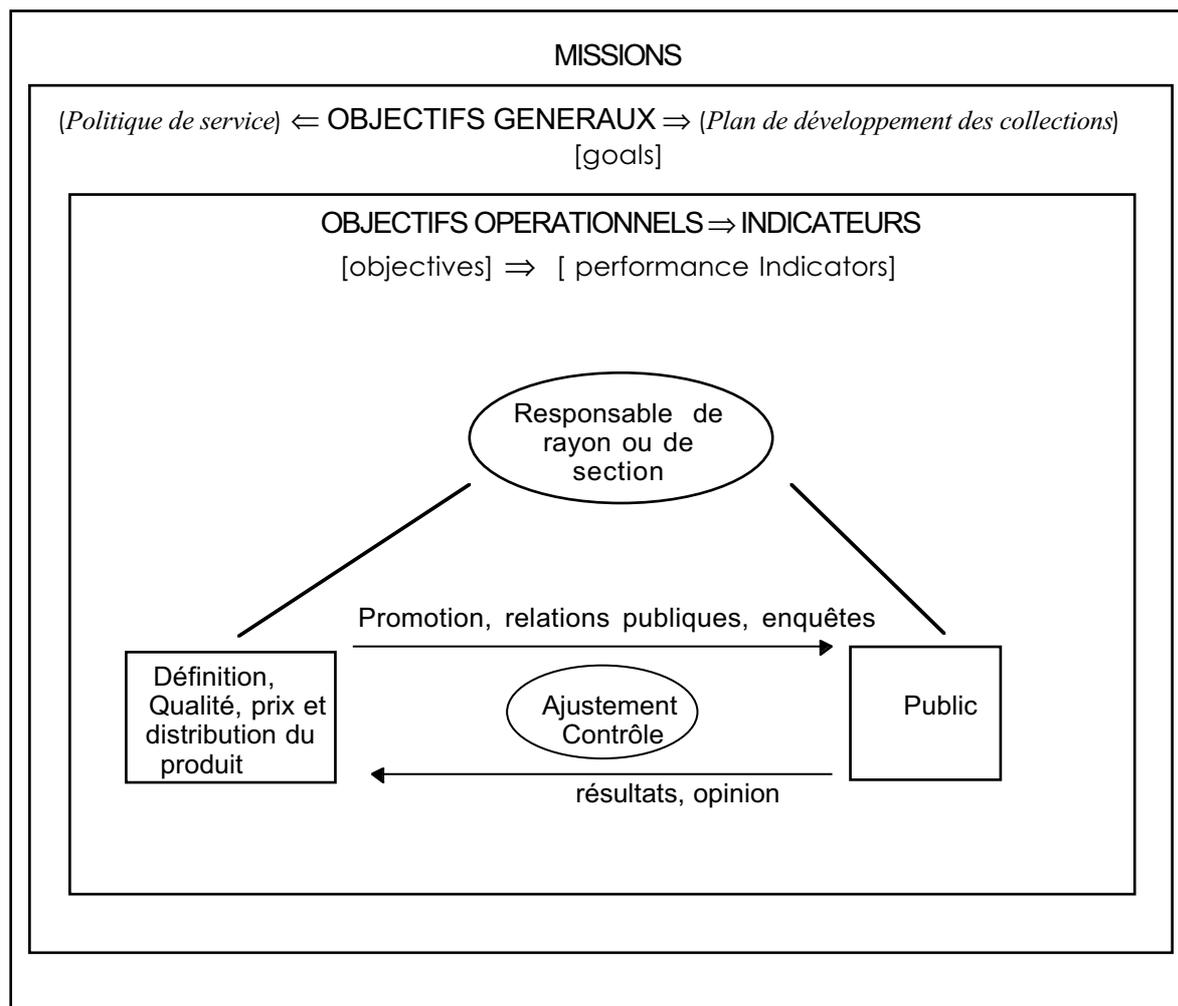
Il lui revient de même de réfléchir au prix ainsi qu'à la distribution du produit et d'assurer sa mise en valeur par des activités de promotion.

Il lui revient enfin de proposer et de préparer les initiatives de communication de masse, pour ce qui concerne la part relevant de son domaine de responsabilité.

Cette responsabilité peut être qualifiée de mix tactique dont on peut figurer la situation dans la figure suivante.

FIGURE XI

(MIX TACTIQUE)



L'agent ou l'équipe responsable d'une unité tactique (rayon, section, département, etc.) est placé au centre d'un dispositif opérationnel qui s'inscrit lui-même dans un système d'objectifs (missions, buts, objectifs). Cette unité entretient une relation d'échange avec le public cible (usager ou non), en faveur de l'adaptation (contenu, prix, distribution) du produit à son objet et en analyse les résultats (taux d'usage, satisfaction).

Selon ce principe, un premier mix (que l'on pourrait qualifier de tactique), s'opère ainsi à la base. Chaque unité tactique développe "sur le terrain" diverses formes d'échange avec son public (recueil d'opinion sur la qualité des services, prise en compte de suggestions pertinentes ou d'avis autorisés), dans l'exercice de ses fonctions régulières ou sous forme de rencontres ou

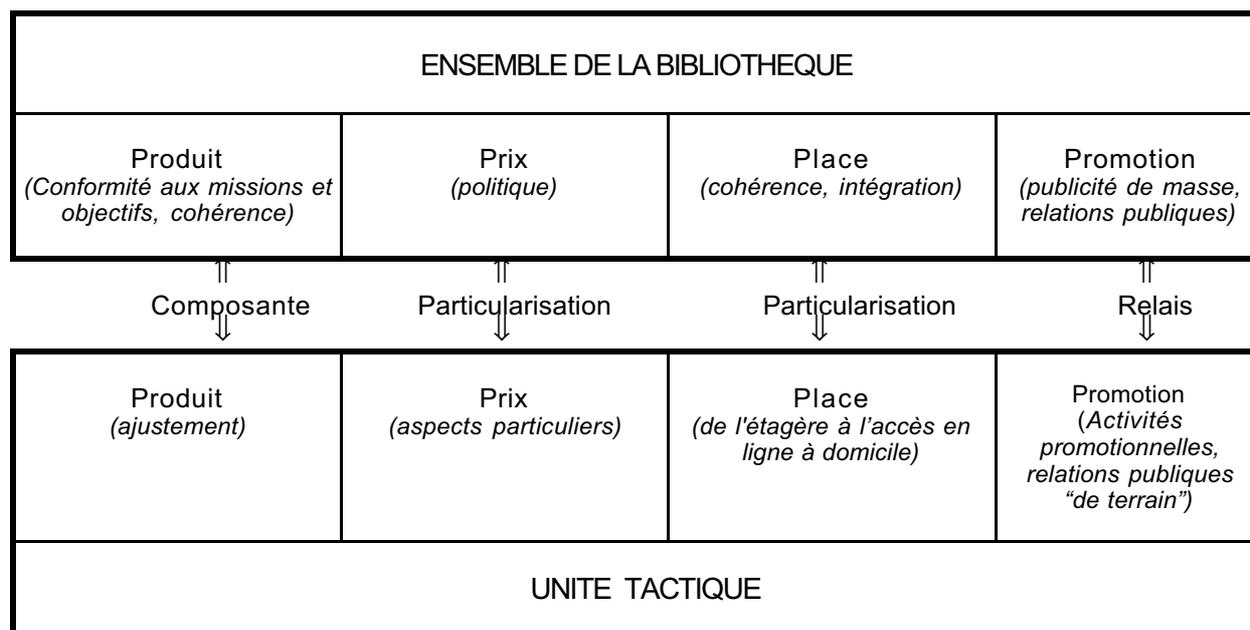
d'enquêtes. Cette relation porte, selon les cas et le type de l'unité tactique, sur la compréhension (et chaque fois que possible la levée) des obstacles relevant du prix, de la distribution (ordre et agrément des rayons, choix et approvisionnement des dépôts ou des sites servant de relais, alimentation et gestion du réseau, etc.) et de toutes formes appropriées de promotion. Elle doit conduire à *l'ajustement* du produit à la réalité (perçue ou exprimée) des besoins des destinataires.

Ces actions étant souvent à cette échelle étroitement imbriquées, le mix s'impose en partie de lui même. Il appelle cependant un effort conscient de réflexion et de mise en cohérence des différentes initiatives.

Chacune de ces unités tactiques dispose de l'appui des directions opérationnelles (ou à défaut de la direction générale), avec lesquelles elle entretient des relations de travail qui permettent la programmation des ressources, de la logistique (circuit des documents [document processing]) et de la coordination et la mise en cohérence des actions.

FIGURE XII

(MIX TACTIQUE ET MIX STRATEGIQUE)



Un deuxième mix (que l'on pourrait qualifier de stratégique), résultant de la coordination de l'action des unités tactiques, s'opère alors au niveau du "produit bibliothèque" dans son ensemble. Il a pour rôle d'assurer la cohérence d'ensemble des collections et des services et de veiller à l'harmonisation des prix, de la programmation des activités culturelles et promotionnelles, de la distribution, de la publicité et des relations publiques de l'ensemble de la bibliothèque ou du réseau de bibliothèques. Cette fonction est celle de la direction du marketing. Il lui revient de stimuler et d'ordonner les initiatives, en veillant à orienter et contenir les actions vers les buts fixés par le système d'objectif.

La direction générale coordonne l'action des directions fonctionnelles, arbitre chaque fois qu'il est nécessaire, et veille à ce que leur action demeure conforme à la stratégie de l'ensemble de la bibliothèque.

Décentralisation ne veut dire ni désordre, ni abandon. La liberté d'initiative ne peut s'exercer que dans un dispositif où les actions sont explicitement définies et coordonnées par des directions en mesure de fournir des ressources financières, matérielles et humaines et par une direction générale capable de maintenir les orientations stratégiques.

Cependant les unités décentralisées irriguent le système et permettent d'ajuster le dispositif stratégique. Elles doivent contribuer à éviter une fossilisation des habitudes et des modes de travail.

Ce dispositif abouti se traduit par une mise sous tension des directions fonctionnelles (tout particulièrement du "personnel", de la "production base arrière" ou du "circuit du document", du "marketing", et dans une moindre mesure de la fonction financière et de la fonction de coordination du développement des collections).

### V-3 Contrôle

Des *tableaux de bord* regroupant les indicateurs clefs adaptés à chaque niveau de responsabilité doivent permettre la conduite et le contrôle des actions menées. Cet instrument de pilotage rappelle les objectifs propres à la fonction exercée et comprend un choix d'indicateurs issus de la confrontation des données d'exploitation et des données relatives au public (taux de pénétration, profil des usagers des collections ou services, etc.), à la gestion (dépenses et coûts d'exploitation) et à l'état des collections (effectif, âge moyen, etc.). L'exemple qui est envisagé ci-dessous se réfère à l'extrait de plan de développement des collections présenté à la page 39 .

FIGURE XIII

(TABLEAU DE BORD)

|   |
|---|
| <b>34</b> (Rayon Droit) <b>Responsable XXXX</b> <b>Date</b> |
|---|

|                     |  |
|---------------------|--|
| Budget              |  |
| Nombre de documents |  |
| Engagé ou facturé   |  |
| Restant             |  |

|                      |
|----------------------|
| Coût moyen prévu     |
| Coût moyen constitué |

## SITUATION DE LA COLLECTION (extrait du rayon "Droit")

| Cotes | Domaines              | Exemplaire |           | Rotation |           | Emprunteurs |           | Nombre par emprunteurs |           | Age de la collection |           |
|-------|-----------------------|------------|-----------|----------|-----------|-------------|-----------|------------------------|-----------|----------------------|-----------|
|       |                       |            | Evolution |          | Evolution |             | Evolution |                        | Evolution |                      | Evolution |
| 342.1 | Droit constitutionnel |            |           |          |           |             |           |                        |           |                      |           |
| 342.2 | Droit administratif   |            |           |          |           |             |           |                        |           |                      |           |
| 342.3 | Droit fiscal          |            |           |          |           |             |           |                        |           |                      |           |
| 342.4 | Droit pénal           |            |           |          |           |             |           |                        |           |                      |           |
| 342.5 | Affaires criminelles  |            |           |          |           |             |           |                        |           |                      |           |

## PROFIL DES EMPRUNTEURS

| Types de profil*                                 | Taux de pénétration | Evolution |
|--|---------------------|-----------|
| Répartition par âges                             |                     |           |
| Répartition par quartiers                        |                     |           |
| Répartition par villes limitrophes               |                     |           |
| Répartition par catégories socioprofessionnelles |                     |           |
| Répartition par organismes ou institutions       |                     |           |

| Domaine de satisfaction                     | Taux | Evolution |
|---|------|-----------|
| Satisfaction des usagers avec la collection |      |           |
| Disponibilité des titres demandés           |      |           |
| etc.  |      |           |

Ce tableau de bord réunit des éléments de gestion et des éléments d'exploitation. Il permet d'évaluer, à chaque période considérée comme significative, la progression des objectifs. Il est par exemple envisageable de segmenter la colonne évolution pour indiquer non seulement les écarts avec le résultat précédent mais aussi avec un objectif ou une valeur de référence (Benchmarking).

La définition et le paramétrage (par exemple sur un tableur de type EXCEL) doit pouvoir se faire à partir des données d'exploitation du système informatique de la bibliothèque. Il est souhaitable de prévoir une grande souplesse de programmation afin d'adapter le choix des données à chaque fonction et de prévoir la possibilité de corriger le choix et le mode de calcul des informations.

## V-4 Créer ou adapter périodiquement produits et services

Le processus de "marketing" ne s'arrête donc pas au lancement du produit, mais l'accompagne tout au long de sa vie. Or, si l'on veut faire des produits des bibliothèques des processus vivants, il faut admettre que comme tels ils subissent des phases d'évolution et de déclin.

Deux raisons majeures invitent à être attentif aux évolutions des services par la bibliothèque pour se mettre en situation de les mieux gérer.

La première raison qui vient à l'esprit est que le monde change, désormais de plus en plus vite, et qu'il convient de tenir compte des innovations techniques et des changements de comportement.

La deuxième s'apparente à l'usure des choses. Depuis les années soixante l'idée d'une analogie entre le cycle de vie biologique et le cycle de vie d'un produit s'est largement répandu.<sup>41</sup> Selon cette théorie tout produit suivrait, à partir de son stade de recherche et de développement, une phase ascendante (lancement, puis croissance), une phase de stabilité (à sa maturité), avant de connaître une phase de déclin. Cette idée est d'autant plus séduisante qu'elle permettrait de proposer des actions appropriées à chacune de ces phases ; dix ans plus tard il fut cependant notablement remis en cause.<sup>42</sup> La réalité (de surcroît infléchi par l'accélération des mutations sociales, économiques et techniques) s'est en effet montrée plus complexe. Cette approche ne perd cependant pas pour autant de son intérêt.

En matière de bibliothèques, chaque bibliothécaire connaît en effet l'impact de l'effet de nouveauté ; il sait de même que chaque succès issu d'une offre nouvelle connaît une phase de croissance, puis de tassement, sinon de déclin. Il peut donc être important de prévoir le cycle d'évolution d'un produit pour déduire un certain nombre de mesures de type marketing (par exemple la planification d'actions de promotion adaptées à chaque phase). Mais il est aussi et surtout important d'apprécier, d'un point de vue de la stratégie générale, la place du produit dans le fonctionnement et les équilibres du système (quelles ressources va-t-il nécessiter et quelle part va-t-il prendre à la réalisation des missions et au développement de l'établissement à chacune des phases de son cycle ? ).

On peut donc proposer que la poursuite des objectifs exige périodiquement la création de nouveaux produits ou l'adaptation des produits existants. Ce renouvellement vise à adapter l'offre aux mutations de l'environnement, c'est-à-dire de tirer parti des possibilités nouvelles pour les adapter aux mutations des besoins et des comportements.

Les produits des bibliothèques peuvent poursuivre un cycle long qui les conduiront à une phase de maturité, qui ne nécessitera que quelques adaptations propres à éviter que la routine et la banalisation ne les mènent au déclin. Tel est par exemple le cas du prêt des romans. Cependant, de nombreux produits (par exemple les services exclusivement liés à un support spécifique) sont promis à des existences plus éphémères. Ils est fort probable qu'ils connaissent alors un cycle de vie qui les rapprochent du modèle vulgarisé par Levitt. Chaque phase demandera alors, dès que les tableaux de bord signaleront les changements de phase, une politique adaptée : adaptation, renouvellement total ou partiel, suppression.

---

<sup>41</sup> Levitt, T. "*Exploit the product life cycle*", Harvard business review, November/December 1965.

<sup>42</sup> Dhalla, N.K., Yuspeh, S. "*Forget the product life concept*", Harvard business review, January/February 1976.

FIGURE XIV

(GESTION DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS)

|                             | LANCEMENT  | CROISSANCE  | MATURITE   | DECLIN  |
|-----------------------------|--|---|--|---|
| <b>Objectifs d'ensemble</b> | Atteinte du public le plus concerné  | Elargissement des utilisateurs, amélioration de la pénétration de la population à desservir | Garantir la diffusion, sans compromettre l'image de la bibliothèque, préparer le renouvellement ou le remplacement du produit. | Préparer le lancement du produit nouveau ou renouvelé |
| <b>Distribution</b>         | Centrée sur le public le plus concerné   | Elargie au plus large public  | Elargie au plus large public   | Réduite aux usagers les plus fidèles                  |
| <b>Relations publiques</b>  | Centrées sur le public le plus concerné  | Elargies aux intermédiaires avec le large public  | Associées à la promotion des services de la bibliothèques en général   |   |
| <b>Publicité</b>            | Intensive  | D'accompagnement  | Intégrée à celle de la bibliothèque en général   | Réduite au signalement de l'existence du service      |
| <b>Promotion</b>            | Forte (nombreuses animations, conditions exceptionnelles aux premiers usagers)         | Modérée, alignée sur la politique générale de promotion des autres produits                 | Forte pour maintenir l'usage ou la fréquentation du service  | Conditions exceptionnelles aux habitués               |
| <b>Financement</b>          | Effort particulier en temps de personnels et dépenses publicitaires et promotionnelles | Recherche du meilleur rapport entre coût et efficacité                                      | Ajusté au meilleur rapport entre coût et efficacité  | En baisse   |

Cette adaptation des politiques aux étapes de la vie d'un produit procède des décisions d'ensemble de la bibliothèque. Elle doit cependant être gérée en concertation avec l'unité tactique, y compris si l'existence de celle-ci dépend du produit (ce qui suppose de prévoir et de préparer les reconversions nécessaires).

Durant toute la période de vie du produit, l'unité tactique a pour mission d'ajuster constamment le contenu des collections et des services pour en préserver la pertinence, en améliorer la qualité et en limiter l'effet d'usure au moyen d'un contact permanent avec la, ou les, populations cibles. La responsabilité d'une unité tactique est à rapprocher de celle de chef de produit [product manager], responsable, si l'on adopte la définition qu'en donne Kotler "*d'un produit ou d'un programme particulier de l'organisation. Il lui revient de proposer les objectifs généraux et opérationnels relatifs à ce produit, de concevoir la stratégie et la planification du produit et de veiller à leur mise en oeuvre, puis de contrôler les résultats et d'apporter les mesures rectificatives qui s'imposeront.*" [A product manager is responsible for managing a particular product or program of the organization. Tasks include proposing product objectives and goals, creating product strategies and plans, seeing that they are implemented, monitoring the result and taking correctives actions]<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Kotler, Philip, Andreasen, Alan R. : *Strategic Marketing For Nonprofit Organizations (Fourth edition)*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1991. P. 450.

## V-5 Intégrer la fonction marketing au système d'organisation

Les outils du marketing n'ont de sens, comme on l'a vu, que par rapport à des objectifs déterminés. Il est donc périlleux de s'y lancer si l'on n'a pu obtenir de l'autorité dont dépend la bibliothèque la définition des orientations et des choix essentiels qui permettront de formuler les objectifs qui formeront le cadre de la mise en oeuvre de l'instrumentation.

Cette étape franchie il reste à acquérir les moyens techniques et l'organisation nécessaires à la mise en oeuvre d'un modèle décentralisé de marketing. La décentralisation de la gestion demande des outils de contrôle dont la pertinence dépend des possibilités ouvertes par les logiciels. Il n'est pas possible de prévoir tous les modes de contrôle requis par chaque type de situation et d'y répondre par un logiciel offrant un cadre prédéterminé d'évaluation. C'est pourquoi l'environnement informatique doit être paramétrable ou permettre de transférer les données d'exploitation et les données de contrôle de gestion sur des tableurs qui seront alors programmés en fonction des besoins de chaque responsable ou centre de responsabilité.

Pour réussir, les unités tactiques doivent pouvoir s'appuyer sur une organisation rigoureuse. Une stratégie opérationnelle de marketing réellement intégrée aux objectifs et au déroulement de la vie quotidienne de la bibliothèque implique l'ensemble des fonctions du management : la fonction financière (qui doit irriguer le système), la fonction de production (qui doit jouer le rôle de support logistique des unités tactiques), la fonction marketing (qui doit assurer la cohérence des produits, la promotion d'ensemble de la bibliothèque et soutenir et coordonner la recherche marketing), la fonction de direction (qui doit veiller à la coordination du système, au maintien des orientations et donner aux actions particulières la dimension d'une vision prospective). Mais le succès repose avant tout sur la fonction personnel.

La décentralisation de la fonction marketing ne peut en effet réussir sans l'adhésion des personnels. Il faut certes les convaincre et les mettre en situation d'agir par une organisation appropriée, ce qui n'est pas simple. Il faut encore, pour y parvenir, leur fournir les équipements (matériels et logiciels) nécessaires au suivi de leur responsabilité, ce qui dépend du succès des demandes d'attribution de ressources. La mise en oeuvre d'une démarche marketing requière en effet des moyens financiers aussi modestes soient-ils et, comme on l'a vu, des partenaires, (publics relais, écoles de marketing, etc.).

Il faut enfin offrir des valeurs crédibles où chacun puisse se reconnaître, organiser les tâches et les responsabilités, former, évaluer et motiver. C'est pourquoi dans le modèle proposé la fonction de direction des ressources humaines est étroitement associée à la fonction marketing.

---

## Conclusion et perspectives

### VI-1 [Une démarche expérimentale]

La décentralisation des responsabilités et la mise en œuvre d'un processus de relation avec la population sont au cœur du projet de la future bibliothèque de Fresnes. Le dispositif prévu a dès à présent et avant même l'ouverture du nouveau bâtiment un impact très important sur les différentes fonctions du management.

En matière de qualité des collections et des services, chaque aspect est d'ores et déjà pensé en fonction de ses destinataires. Chacune des composantes des "produits" offerts par la bibliothèque est étudiée du point de vue de son objectif et progressivement confrontée aux réactions des utilisateurs acquis et pour une large part potentiel.

Tel est on l'a vu le cas du développement des collections. Mais tel est aussi par exemple le cas du catalogue, produit révélateur des évolutions qu'ont connu les bibliothèques. Hier fabrication locale, il se compose aujourd'hui de données bibliographiques importées des bases de la Bibliothèque Nationale de France. Son originalité consiste notamment en la possibilité de permettre au public de consulter le contenu (parfois très riche) des notices d'autorité de la BNF. Ce *produit brut* devient alors un *produit ajouté* par ce que la bibliothèque lui apporte :

- En matière d'équipement elle offre le support sur lequel ce catalogue peut être interrogé à domicile par l'intermédiaire d'un réseau (actuellement MINITEL).
- En matière de médiation la bibliothèque y apportera un OPAC nouveau (mode d'interrogation des données, situation dans le plan de la bibliothèque, etc.). Différentes possibilités d'OPAC seront testées au début 1998, un an avant la mise en service du nouveau bâtiment, afin de déterminer les solutions les mieux adaptées aux usagers. Enfin la bibliothèque se prépare à la formation des usagers à l'usage des différentes possibilités d'utilisation de cet outil de recherche et d'identification.
- En matière de ressources documentaires, il est projeté d'y ajouter des objets associés (texte, image ou son) donnant accès à un aspect déterminé du document (sommaire, résumé du quatrième de couverture, extrait du plage sonore, etc.).

L'étude marketing vise à offrir le meilleur accueil, elle accompagne ainsi la définition du support physique de service (accessibilité, lisibilité des classements, ergonomie des installations offertes au public). Mais cette étude va aussi permettre de définir un certain nombre de règles de comportement du personnel lors de son contact avec le public. Ces règles seront il va de soi discutées et même négociées officiellement. En effet, comme elles visent à figurer dans un règlement intérieur, elles devront faire l'objet d'une délibération du "*comité technique paritaire*", organe délibératif réunissant les dirigeants de la commune siégeant en tant qu'employeurs et les représentants syndicaux du personnel.

C'est dire à quel point le modèle proposé s'applique à la gestion des ressources humaines. Le problème de l'évaluation du personnel, par exemple, est on le sait un domaine largement subjectif. Si en outre les objectifs et le contenu des tâches ne sont pas définies, toute mesure peut apparaître arbitraire. Non seulement elles peuvent donner lieu à des contestations qui bloquent le système mais elles peuvent encore décourager le personnel en donnant l'idée que quel que soit le travail accompli la sanction est la même ou bien encore qu'il peut définir ses propres priorités et son propre système de valeurs indépendamment des objectifs et de la façon dont le public perçoit son activité. Le modèle proposé devient en la matière un objet de référence pour les tâches accomplies et les jugements portés par les utilisateurs. En fixant un cadre précis à l'action, il libère l'initiative des responsables des différents domaines d'acquisition. Chacun sachant où il doit aller, il peut alors librement tirer parti de ses qualités intellectuelles et humaines pour ajuster le produit qu'il propose au public visé. Ce dispositif laisse peu de place au gaspillage et à la dispersion, il n'en apparaît pas moins comme extrêmement valorisant pour le personnel qui se voit reconnaître tout à la fois sa compétence intellectuelle et sa responsabilité sociale.

Cette démarche contribue à l'amélioration et à la pertinence de l'organisation. Il permet tout d'abord d'approfondir les raisons qui vont fonder l'évaluation du montant des attributions budgétaires. L'impact sur la fonction financière est évidente. Celle-ci peut ainsi se baser sur des dépenses dûment motivées, créditées par l'adhésion du public et précisées par une estimation ajustée à des choix.

En matière de contrôle la démarche donne son sens aux choix des indicateurs. Le calcul d'un écart entre un objectif et son résultat ou entre deux résultats successifs ne prend son sens que par rapport à un système de références précis. Si l'on reprend l'exemple d'un indicateur sur la satisfaction des usagers avec le comportement du personnel, il faut bien entendu définir les critères d'évaluation, non dans l'abstrait mais par rapport au comportement attendu du personnel fixé par le dispositif de production des services. En outre avant d'être défini ce dispositif a fait l'objet d'échanges avec la population et d'une période de test. Ce qui lui donne toutes chances de conduire à des résultats positifs.

C'est dans ce sens qu'est entamé le processus de réorganisation des services. Par sa portée pédagogique le modèle proposé a largement contribué à faire comprendre les objectifs et la réforme du fonctionnement interne. Il sert désormais de cadre et d'instrument aux initiatives qui vont progressivement, à chaque étape de définition du contenu des collections et de services, s'adresser à la population.

Le dispositif mis progressivement en place vise à améliorer le taux de pénétration des tranches d'âges actives de la population (actuellement les moins touchées). Il sert de cadre aux services qui seront offerts au public à l'ouverture du bâtiment en mars 1999.

## VI-2 Un modèle de développement pragmatique fidèle aux missions fondamentales des bibliothèques publiques

On vient de voir tout l'intérêt que peut présenter la fonction marketing pour l'amélioration de la gestion des bibliothèques publiques. On ne saurait cependant assez recommander de ne pas lui demander plus qu'elle ne peut apporter.

Il convient tout d'abord de prendre en compte que le marketing des bibliothèques publiques s'inscrit tout d'abord dans le cadre des missions fixées par la politique ; c'est à dire dans celui d'une véritable ambition éthique et sociale résultant (du moins en démocratie) de l'expression d'une volonté collective. Quelle que soit la complexité de la définition de la signification sociale du rôle d'une bibliothèque, il ne sert à rien de tenter d'en ignorer les enjeux. Ce n'est notamment pas parce qu'il établit un échange direct entre la bibliothèque et la population que le marketing serait, pour autant, l'instrument de la démocratie. La liberté est bien autre chose que la satisfaction des demandes, et notamment des demandes en matière de loisirs. Ainsi, si l'on ne peut que convenir que les jeux du cirque étaient extrêmement populaires auprès des plus larges couches de la population de l'ancienne Rome, on ne peut pour autant sérieusement soutenir que les empereurs qui ont construit les équipements et organisés les spectacles étaient pour autant des démocrates. Le marketing des services publics ne doit pas devenir une version moderne et rationalisée de la démagogie. C'est pourquoi, le marketing ne peut ni ne doit prétendre tenir lieu d'orientation, mais au contraire servir des objectifs sociaux clairement déterminés.

Le marketing n'a ensuite de sens que s'il s'inscrit dans un champ d'intervention déterminé par le "métier" de l'organisation, c'est-à-dire l'originalité et le savoir-faire qui sont sa raison d'être. La recherche de diversification des produits doit donc demeurer subordonnée à une vision stratégique d'ensemble. Celle-ci doit notamment prendre en compte les avantages concurrentiels de l'organisation. Ainsi, une société de production et de vente de Champagne ne va t-elle pas, par exemple, demander à une clientèle potentielle si elle préfère le Coca-Cola au Champagne, mais étudier ce qui concerne la commercialisation d'un produit qui dispose des avantages d'une appellation unique et protégée. Si elle souhaite diversifier son activité, elle devra prendre garde à ce que cette diversification recouvre des métiers proches et ne dévalorise pas l'image de marque qui fait son succès.

Le marketing doit encore être appréhendé comme une fonction subordonnée qui a pour but d'ajuster le contenu et la forme des ressources documentaires, des équipements et des fonctions de médiation aux besoins d'une population à desservir, dans le cadre des missions, de buts et d'objectifs déterminés. Les stratégies opérationnelles et les outils du marketing peuvent certes contribuer, à cette occasion, à identifier des cibles, c'est-à-dire des besoins particuliers, qu'une vision trop théorique ou trop abstraite n'aurait su déterminer. Mais le marketing vise surtout à tenir méthodiquement compte de l'environnement et de l'opinion du public visé pour mieux assurer ses missions et permettre la réalisation des ses objectifs par un processus méthodique et suivi d'échanges avec les destinataires des services. Cet échange présente l'avantage de rendre sensible et concrète, auprès des personnels, l'expression des besoins de la population à desservir. Bien que subordonnée, cette fonction n'en est donc pas moins essentielle à l'efficacité de la bibliothèque.

Le marketing ne peut enfin être efficace que s'il s'intègre à un système cohérent comme un chaînon de l'organisation, et non comme une fonction subsidiaire. Cette intégration ne peut se faire qu'en tenant compte du contexte dans lequel s'inscrit la bibliothèque. Selon son échelle, les moyens dont elle dispose, l'environnement social et réglementaire où elle se situe, la bibliothèque doit façonner à sa manière les outils du marketing.

C'est pourquoi, il serait vain de s'épuiser à tenter d'appliquer des recettes toutes faites qui s'avèreront tôt ou tard inadaptées. Soyons lucides, le "marketing" n'est ni un remède miracle ni une "science" fondamentale et encore moins une philosophie, mais une discipline d'origine commerciale issue de circonstances économiques particulières à cette fin de siècle. Il ne peut dépasser les problèmes politiques, éthiques, sociaux ou économiques ; sa seule vocation est au contraire, en gestion publique, de les servir. Dans ce domaine, comme dans bien d'autres, rien n'épargnera aux bibliothécaires l'effort de discerner dans sa logique et dans son instrumentation ce qui présente ou non un intérêt réel pour n'en retenir que ce qui peut contribuer à servir les buts et l'efficacité de l'organisation. Nul ne regrettera que cela conduise à en définir des applications nouvelles qui se soucient plus d'une recherche de pertinence que d'orthodoxie.

Si il est donc un avis que l'on est plus que d'autres tenté de donner à tous ceux qui souhaiteront, en entreprenant la modernisation de la gestion de la bibliothèque, s'assurer le concours de l'instrumentation du marketing, c'est de la considérer comme un outil, de ne l'utiliser qu'à bon escient, et de l'ajuster chaque fois qu'il est nécessaire aux besoins de la gestion et de l'action.

La fonction marketing doit être ainsi conçu comme l'un des moyens susceptibles de contribuer à accomplir au mieux, au sein d'un système cohérent de management, les éminentes missions sociales et culturelles des bibliothèques publiques.

Paris, mai 1997