

Diplôme de conservateur des bibliothèques

**Le rôle stratégique de la
communication externe en
bibliothèque universitaire.**

Sabrina Granger

Sous la direction de Mme Marie-Noëlle Laroux

Conservateur des bibliothèques, chargée de communication et de
valorisation – SCD Lyon 2

Remerciements

Marie-Noëlle Laroux, chargée de communication et de valorisation, SCD Lyon 2

Claude Berne, ancienne chargée de communication, SCD Lyon 1

Isabelle Copin, responsable de la coordination des services à distance de la BnF

Caroline Gayral, directrice du SCD Lyon 2

Anna Toll, responsable du service marketing à l'Openbare Bibliotheek Amsterdam

Alain Caraco, directeur du SCD de l'université de Savoie

David Georges-Picard, responsable de l'action culturelle, des relations internationales et de la communication externe, BNU de Strasbourg

Paul Sotaert, directeur de l'Universiteitsbibliotheek (Rotterdam) et membre de l'équipe RePub

Résumé :

La communication est apparue très récemment en bibliothèque universitaire. Or dans un contexte d'austérité budgétaire et de remise en question de la légitimité de la bibliothèque, il est nécessaire pour les bibliothèques de s'ouvrir vers l'extérieur et de convaincre leurs publics comme leurs tutelles de leur rôle dans l'université. Quel rôle la communication peut-elle jouer en bibliothèque universitaire?

Descripteurs : communication, marketing, bibliothèques universitaires, identité professionnelle

Abstract :

French academic libraries are not used yet to promote themselves. And nowadays, libraries have to deal with limited means and with the fact that they are not considered any more as a privileged source of information. Academic libraries have to be more open to the non academic world and most of all, they have to convince their customers and their hierarchy that they still have a strategic place in the university. In this context, what can be the role of communication in academic libraries?

Keywords : communication, marketing, academic libraries, professional identity

Droits d'auteurs

Droits d'auteur réservés.

Toute reproduction sans accord exprès de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.
--

Table des matières

INTRODUCTION.....	6
PROBLÉMATIQUE.....	6
MÉTHODOLOGIE ET DÉLIMITATION DU CHAMP DE L'ÉTUDE.....	7
COMPÉTITIVITÉ ET PERFORMANCE : LES DÉFIS DE L'UNIVERSITÉ FRANÇAISE.....	9
<i>Une valorisation qui ne progresse pas</i>	9
LA LOI RELATIVE AUX LIBERTÉS ET RESPONSABILITÉS DES UNIVERSITÉS (LRU).....	10
<i>La compétition du savoir</i>	10
<i>Les principales dispositions prévues par la loi</i>	11
Une gouvernance renouvelée.....	11
Une nouvelle gestion budgétaire : vers une plus grande transparence.....	11
Une collaboration plus intense avec les partenaires extérieurs à l'université.....	11
<i>Les conséquences de la mise en application de la LRU pour les SCD</i>	13
LES PÔLES DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (PRES).....	14
<i>Les PRES ou la quête d'une identité unifiée</i>	14
<i>La place de la documentation au sein des PRES</i>	15
LA LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES (LOLF), LOGIQUE DE PROJETS ET CULTURE DE LA PERFORMANCE	16
<i>De nouveaux outils de pilotage : évaluer pour évoluer</i>	16
<i>Des indicateurs critiqués</i>	17
<i>L'application de la LOLF dans les BU</i>	18
LE RÔLE STRATÉGIQUE DE L'INFORMATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE (IST).....	19
<i>Bref historique de l'IST en France</i>	19
<i>L'IST aujourd'hui : un contexte tendu</i>	20
MARKETING ET COMMUNICATION : PENSER LA BIBLIOTHÈQUE AUTREMENT.....	23
DU BON USAGE DU MARKETING EN BIBLIOTHÈQUE.....	23
<i>Les difficiles débuts du marketing en bibliothèque</i>	23
<i>La diffusion de la culture marketing en bibliothèque</i>	24
<i>Le marketing, un outil nécessitant une adaptation</i>	25
LE DOUBLE ENJEU DU MARKETING EN BIBLIOTHÈQUE.....	26
<i>Adopter le point de vue de l'utilisateur</i>	26
<i>Librarian pride : rendre les professionnels des bibliothèques plus visibles</i>	28
MARKETING ET COMMUNICATION : LE SYMBOLIQUE N'EST PAS L'ACCESSOIRE.....	30
<i>Maîtriser son image</i>	30
<i>Les facettes de l'image</i>	31
<i>S'affirmer, se positionner</i>	32
<i>Corporate image</i>	34
LES SPÉCIFICITÉS DE LA COMMUNICATION EN BU.....	37
<i>La communication en BU, un besoin qui ne va pas de soi</i>	37
<i>Les différents types de communication en BU</i>	38
<i>Informar n'est pas communiquer</i>	39
CONNAÎTRE D'AVANTAGE SES PUBLICS.....	40
<i>Spécificités du public des bibliothèques universitaires</i>	40
<i>Segmenter les publics</i>	42
LA COMMUNICATION EN ACTION.....	45

<u>QUELS ACTEURS POUR LA COMMUNICATION EN BU?</u>	<u>45</u>
<i>Quelle formation pour les chargés de communication?</i>	<u>45</u>
<i>Vers de nouvelles compétences? Savoir faire et savoir être</i>	<u>46</u>
<i>Quelle culture professionnelle?</i>	<u>48</u>
<i>Les limites de l'externalisation de la communication</i>	<u>50</u>
<u>COMMENT LES BU COMMUNIQUENT-ELLES?</u>	<u>52</u>
<i>Valoriser la BU auprès des tutelles</i>	<u>52</u>
<i>Vers un lobbying des BU?</i>	<u>54</u>
<i>Vers une nouvelle relation avec les usagers? La BU 2.0</i>	<u>55</u>
<i>Personnaliser les interactions entre bibliothécaires et usagers</i>	<u>55</u>
<i>Faire de l'usager un partenaire de la bibliothèque</i>	<u>55</u>
<i>Aller à la rencontre des publics</i>	<u>56</u>
<i>Replacer la bibliothèque au cœur du campus</i>	<u>57</u>
<i>Quels écueils pour la bibliothèque 2.0?</i>	<u>59</u>
<u>QUELQUES JALONS DE RÉFLEXION POUR LA COMMUNICATION EN BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE</u>	<u>59</u>
<i>Mieux évaluer l'impact de la communication externe?</i>	<u>59</u>
<i>Se libérer d'un certain académisme?</i>	<u>60</u>
<i>Vers une véritable politique de relations publiques?</i>	<u>61</u>
<i>Instaurer une culture de l'accueil?</i>	<u>62</u>
<i>Renforcer le dialogue avec des professionnels issus d'horizons différents?</i>	<u>64</u>
<i>Partager, mutualiser : créer un réseau de collaboration au niveau national?</i>	<u>65</u>
<i>Renforcer la coopération au niveau international?</i>	<u>65</u>
<u>CONCLUSION</u>	<u>67</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	<u>69</u>
<u>LES DÉFIS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANÇAIS</u>	<u>69</u>
<u>ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR LES BU : UNE PÉRIODE DE MUTATION</u>	<u>70</u>
<u>LES PUBLICS</u>	<u>71</u>
<u>MESURER ET ÉVALUER EN BIBLIOTHÈQUE</u>	<u>71</u>
<u>MARKETING</u>	<u>72</u>
<u>COMMUNICATION</u>	<u>73</u>
<i>Outils de communication</i>	<u>73</u>
<u>IDENTITÉ PROFESSIONNELLE ET REPRÉSENTATIONS DES BIBLIOTHÈQUES</u>	<u>74</u>
<u>TABLE DES ANNEXES</u>	<u>75</u>

Introduction

PROBLÉMATIQUE

En 1985, la loi relative à l'enseignement supérieur a introduit de profondes mutations dans le paysage documentaire universitaire. À partir de cette date, les BU et les centres de documentation sont rattachés au SCD, par le décret n° 85-694 du 4 juillet 1985¹. Le décret avait entre autres pour objectifs de regrouper la documentation et de l'intégrer davantage à l'université. Le SCD a pour missions de mettre en œuvre la politique documentaire de l'établissement, d'assurer la coordination des moyens correspondants et d'évaluer les services proposés aux usagers. En tant que composante de l'université, le SCD et donc la BU sont dépendants de l'université et doivent s'adapter à une logique de contractualisation.

Depuis quelques années, l'université française est confrontée à d'importants changements : les universités françaises peinent à trouver leur place dans une compétition du savoir mondialisée et les récentes réformes ont posé les jalons d'une nouvelle culture. Désormais, les universités et par conséquent, les BU, doivent s'ouvrir davantage au monde non académique et doivent aussi adopter une logique de la performance. Dans un contexte de pression économique et de mutations institutionnelles importantes, les BU sont notamment contraintes de composer avec des crédits limités et d'affirmer davantage leur légitimité et leur rôle fondamental au sein de l'université. Circonstance aggravante, la création des PRES n'a pas joué en la faveur des BU qui ont souvent été les grandes oubliées de la refonte des universités. Dans la plupart des cas; le volet documentaire ne figure pas dans le décret de création des PRES. De plus, les pratiques et les besoins des publics ont considérablement évolué sous l'impulsion du Web 2.0. Et les bibliothèques doivent mettre en avant le rôle stratégique qu'elles jouent au sein de la société de l'information.

Peu habituées à se valoriser, les BU doivent pourtant plus que jamais apprendre à se « vendre » auprès de leurs publics, comme auprès de leurs tutelles et de leurs partenaires potentiels. Les BU savent informer. Elles doivent désormais communiquer.

Dans un tel contexte, quel rôle la communication externe peut-elle jouer en BU? Comment la communication externe est-elle perçue par les professionnels des bibliothèques et par le monde universitaire en général? Dans quelle mesure le marketing peut-il être utile aux BU? Quelles sont les caractéristiques de la communication externe en BU? Quel est le profil des chargés de communication en BU? Quels sont les enjeux matériels et symboliques liés à la communication en BU? Comment s'articulent la communication de la BU et celle de l'université? Il s'agira tout d'abord d'étudier les principales évolutions de l'université française, pour ensuite mettre en avant ce que le marketing et la communication peuvent apporter aux BU dans un tel contexte. Enfin, il conviendra de s'interroger sur les modalités de la communication externe en BU.

¹Le décret a été ensuite modifié par le décret 91-320 du 27 mars 1991.

MÉTHODOLOGIE ET DÉLIMITATION DU CHAMP DE L'ÉTUDE

Certaines remarques proviennent d'entretiens menés dans le cadre de la rédaction du mémoire d'études et de stages. C'est pourquoi certains propos ne renvoient pas à une référence bibliographique.

Par souci de concision, le sujet du mémoire d'études se limite à la communication externe en BU, même si communication interne et externe sont liées. Par communication externe, il faut entendre la communication faite à l'adresse des publics, des tutelles et des partenaires. La communication interne, si l'on se réfère à la définition donnée par l'Association française de communication interne est « un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à encourager les comportements d'écoute, à faire circuler l'information, à faciliter le travail en commun et à promouvoir les valeurs de l'entreprise pour améliorer l'efficacité individuelle et collective² ».

Si le cœur du mémoire est consacré aux BU, cela ne signifie pas pour autant que le domaine de la lecture publique ne sera pas évoqué. Certains exemples d'initiatives menées en bibliothèques publiques permettent d'aborder la réflexion sur la communication en bibliothèque avec une perspective comparatiste.

La problématique du marketing occupe une place importante dans le mémoire, mais elle ne sera pas envisagée sous l'angle de la gestion des ressources humaines.

²Cité par Olivesi, Stéphane, *La Communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, Grenoble, PUG, 2002, p. 69.

Compétitivité et performance : les défis de l'université française

Une valorisation qui ne progresse pas

En 1999, la loi sur l'innovation et la recherche a été votée afin de soutenir la valorisation de la recherche, mais il s'avère que la situation a peu changé malgré les dispositifs mis en place. De nombreux éléments sont révélateurs d'une paralysie du milieu de la recherche française : en France, les contrats avec les entreprises financent seulement 3% de la recherche académique contre 13% en Allemagne, 6% au Royaume-Uni et 5% aux États-Unis. Le secteur privé demeure méfiant à l'égard des jeunes docteurs. Enfin, les entreprises créées par des organismes publics connaissent un faible taux de croissance économique et leur chiffre d'affaires stagne.

L'Inspection Générale des Finances (IGF) et l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche (IGAENR) considèrent qu'un mode de financement par projets favoriserait le dynamisme des équipes de recherche :

[...] le mode de financement des laboratoires fait trop peu de place au financement sur projets, alors que la concentration des moyens est nécessaire pour assurer la compétitivité des équipes d'excellence au niveau mondial³.

Un autre obstacle majeur à la valorisation de la recherche est le système dual scindant la recherche entre grandes écoles d'une part et universités d'autre part. Enfin, un changement de mentalité est nécessaire car une politique active de valorisation doit s'appuyer sur une « culture » de la recherche. Certes, le rapport souligne que le point de vue des chercheurs évolue dans la mesure où la notion de valorisation suscite moins la méfiance qu'auparavant :

La valorisation, longtemps considérée comme suspecte dans le monde scientifique français, devient progressivement un élément favorable dans l'évaluation individuelle des chercheurs⁴.

Mais selon Jean-Richard Cytermann, il n'en demeure pas moins que certaines mesures prises pour encourager la valorisation de la recherche peuvent faire encore l'objet de très vives critiques de la part des chercheurs qui craignent entre autres de voir la recherche asservie aux lois du marché.

³Cytermann, Jean-Richard, *Rapport sur la valorisation de la recherche*; IGF, IGAENR, janvier 2007, p. 4, en ligne, <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000113/0000.pdf>, [consulté le 23/10/2008].

⁴Cytermann, Jean-Richard, et alii, *Rapport sur la valorisation de la recherche*, IGF, IGAENR, janvier 2007, en ligne, <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000113/0000.pdf>, [consulté le 23/10/2008].

LA LOI RELATIVE AUX LIBERTÉS ET RESPONSABILITÉS DES UNIVERSITÉS (LRU)

La compétition du savoir

Le paysage universitaire français connaît d'importantes mutations depuis plusieurs années car la recherche s'inscrit dans un contexte largement international ainsi que le rappelle Henri Isaac :

[...] la globalisation de l'enseignement supérieur a accentué les comparaisons entre universités au niveau mondial, comme l'illustrent les différents classements largement médiatisés⁵.

Il y a 80 universités en France et aucune d'elles ne figure parmi les 50 premières mondiales du classement de Shanghai⁶ établi en 2007. C'est pourquoi l'un des objectifs majeurs de la LRU est de rendre les universités françaises plus réactives dans une compétition mondialisée des savoirs. La LRU⁷ (11 août 2007) doit constituer la base d'une réforme de l'enseignement supérieur qui se déroulera sur cinq ans et poser « les fondations d'une nouvelle université », selon les termes employés par Valérie Pécresse. En effet, si la LRU va apporter aux universités de nombreux et profonds changements en termes d'organisation et de gestion, cette loi est surtout porteuse d'une nouvelle « philosophie » que l'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) qualifie de « révolution culturelle⁸ ». Il s'agit désormais pour les universités de développer une véritable stratégie d'établissement et de développer ce que Benoist Apparu nomme une « culture d'établissement ».

Selon le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, la faiblesse de l'université française dans le paysage mondial de la recherche est entre autres liée au système de gouvernance actuel. L'université souffrirait d'un manque de pilotage, d'un manque de transparence et n'est pas assez ouverte sur l'extérieur. De plus, le ministère estime qu'à l'heure actuelle, les présidents d'université ne jouent pas le rôle de moteur au sein de leur établissement : la fonction de médiation l'emporte sur l'action.

Le rapport de Benoist Apparu⁹ révèle qu'en 2007, cinquante universités se sont portées candidates pour bénéficier de compétences élargies et cinq universités ont subi un audit en 2007. D'ici la fin de l'année 2008, cinquante universités auront été auditées et la campagne d'évaluation pour l'ensemble des établissements universitaires devrait être achevée d'ici trois ans. Et au 1^{er} janvier 2009, vingt universités vont bénéficier de compétences élargies¹⁰.

⁵Isaac, Henri, *L'Université numérique*, Paris, La Documentation française, 2008, p. 24, en ligne, <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/084000024/0000.pdf>, [consulté le 23/10/2008].

⁶L'université Jiao Tong de Shanghai établit le classement des universités du monde en évaluant leur excellence dans la recherche. Celle-ci est mesurée par le nombre de publications et de citations des articles écrits par les enseignants-chercheurs de ces universités.

⁷Texte de la loi, JO n° 185 du 11 août 2007, p. 13468, texte n° 2, en ligne, <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000824315&dateTexte=>, [consulté le 23/10/2008].

⁸Amue, « État des lieux de la loi LRU : l'attrait des universités pour l'autonomie », en ligne, www.amue.fr/presentation/articles/articile/etat-des-lieux-de-la-loi-LRU, [consulté le 10/10/2008].

⁹Apparu, Benoist, *Rapport d'information sur la mise en application de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités*, Commission des affaires culturelles, familiales et sociales, enregistré à la présidence de l'Assemblée nationale le 2 avril 2008, en ligne, <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i0774.asp>, [consulté le 10/10/2008]

¹⁰Ces universités ont été choisies en fonction de quatre critères : la gestion comptable et financière, la gestion des ressources humaines, la gestion des systèmes d'information et enfin, la gestion immobilière.

Les principales dispositions prévues par la loi

Selon Valérie Pécresse, la LRU doit tout d'abord permettre d'améliorer les conditions de vie et de travail de la communauté universitaire dans son ensemble ; d'œuvrer pour une meilleure réussite des étudiants ; et enfin de valoriser les métiers de l'enseignement supérieur. L'application de la loi est progressive : la LRU dote les universités d'une nouvelle organisation dans un délai d'un an et de compétences élargies dans un délai de cinq ans.

Une gouvernance rénovée

Le manque de réactivité des universités françaises a été imputé pour une grande partie à la lourdeur des dispositifs administratifs. Avant la LRU, le CA pouvait compter une soixantaine de membres. Cet organe de l'université a été considérablement réduit : il compte désormais entre vingt et trente membres. Un an après la LRU, les universités se sont mises en conformité avec le dispositif prévu avant le délai prévu (11 août 2008) : dans 70% de ces CA renouvelés siègent des personnalités extérieures¹¹.

Le CA n'en demeure pas moins un organe stratège de l'université en étant plus ouvert vers le monde socioéconomique. Désormais, sept ou huit personnalités de l'extérieur siègent au conseil. Parmi ces membres du conseil extérieurs à l'université, on compte deux ou trois représentants des collectivités territoriales et au moins un chef d'entreprise ou cadre dirigeant dans une entreprise. Le président de l'université voit quant à lui ses pouvoirs renforcés et doit désormais être élu pour son projet d'établissement.

Une nouvelle gestion budgétaire : vers une plus grande transparence

Le budget de l'université est désormais global, mais est régi par le principe de la fongibilité asymétrique. Le montant des crédits alloués dépend de la qualité des projets proposés. L'IGF et l'IGAENR ont ainsi élaboré un *Cahier des charges en vue de l'élargissement des compétences des universités* suite aux missions d'audit menées dans différentes universités. L'Amue rappelle que ce document présente « les critères permettant d'apprécier la capacité d'une université à assurer [ces] nouvelles compétences et à en tirer le plus grand parti ¹² ». Il s'agit d'évaluer le degré de préparation des universités à la réforme.

La finalité du cahier des charges est d'aider les universités à définir leurs objectifs, à sélectionner les informations leur permettant de veiller au suivi de leurs réalisations et de l'atteinte des objectifs qui avaient été fixés. Instrument de gestion interne, le *Cahier des charges en vue de l'élargissement des compétences des universités* constitue aussi un véritable outil de communication auprès des tutelles.

Une collaboration plus intense avec les partenaires extérieurs à l'université

L'État demeure un interlocuteur privilégié des universités dans le cadre des contrats pluriannuels. On pourrait penser que cette politique contractuelle constitue une entrave à l'autonomie des universités, mais il n'en est rien dans la mesure où l'évaluation a lieu *a posteriori*¹³ et que les crédits ne sont plus fléchés. Les composantes de

¹¹Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, *Un Nouveau Paysage universitaire, un an après la loi autonomie*, 24 juillet 2008, en ligne, <http://www.nouvelleuniversite.gouv.fr/un-nouveau-paysage-universitaire-un-an-apres-la-loi.html>, [consulté le 10/10/2008].

¹²Amue, « Publication du cahier des charges pour l'acquisition des nouvelles compétences par les universités », en ligne, <http://www.amue.fr/pilotage/metier/articles/article/publication-du-cahier-des-charges-pour-lacquisition-des-nouvelles-competences-par-les-universites/>, [consulté le 09/10/2008].

¹³Les recteurs doivent rendre compte, *via* un rapport public, de l'exercice du contrôle de légalité sur les actes de l'université.

l'université participent à l'élaboration et à la mise en œuvre du contrat. L'évaluation occupera une place de plus en plus importante au sein des universités qui devront mettre au point des outils d'analyse, de restitution et de valorisation de l'information financière. La communication avec les tutelles est ainsi renforcée par la LRU.

Il s'agit de donner aux universités françaises des outils de comparaison avec les autres pays de l'Union Européenne. Benoist Apparu rappelle que la France n'est pas la seule à ne pas avoir encore développé une culture de l'audit car le manque de lisibilité de la gestion financière est un problème généralisé à l'échelle européenne :

La gestion de la plupart des établissements d'enseignement supérieur en Europe s'apparente à une boîte noire comptable parce qu'elle n'est pas du tout organisée en missions¹⁴.

L'ouverture de l'université sur le monde socioéconomique se traduit par la place accordée aux représentants des collectivités territoriales et des chefs d'entreprise au CA et par la possibilité, pour les universités, de créer des fondations universitaires et/ou partenariales¹⁵.

Les fondations universitaires ne possèdent pas de personnalité morale. Elles sont créées en vue de réaliser une ou plusieurs œuvres ou activités jugées d'intérêt général. Ces fondations sont sans but lucratif et leur cadre juridique est comparable à celui des fondations reconnues d'utilité publique. Benoist Apparu rappelle leur finalité :

La finalité de la fondation universitaire n'est pas de collecter des fonds supplémentaires permettant de pallier les lacunes des crédits d'État ou des ressources propres de l'université, mais de contribuer à constituer une identité universitaire forte [...]¹⁶.

Les fondations partenariales permettent à des établissements universitaires de se grouper avec d'autres organismes publics et/ou privés présentant des liens avec les activités de formation et de recherche développées dans ces universités. Pour le moment, selon Benoist Apparu, il est trop tôt pour dresser un inventaire des projets de création de fondations universitaires et de fondations partenariales. Mais 57 universités sur 80 ont déjà exprimé le souhait de créer de telles fondations.

Enfin, la loi encourage le mécénat en faveur des universités grâce à des dispositifs financiers plus avantageux pour les éventuels mécènes. Les entreprises peuvent ainsi verser une partie de leurs bénéfices en faveur de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ainsi, l'université doit à présent travailler de concert avec des partenaires qu'elle ne connaît pas toujours très bien¹⁷ et qui eux-mêmes ne savent pas obligatoirement comment fonctionne le système universitaire. Dans les années 1970, Michel de Certeau soulignait déjà le manque d'ouverture vers l'extérieur du système éducatif français :

¹⁴Apparu, Benoist, *Rapport d'information sur la mise en application de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités*, Commission des affaires culturelles, familiales et sociales, enregistré à la présidence de l'Assemblée nationale le 2 avril 2008, p. 54, en ligne, <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i0774.asp>, [consulté le 10/10/2008]

¹⁵Article 28 de la loi du 10 août 2007.

¹⁶Apparu, Benoist, *Rapport d'information sur la mise en application de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités*, Commission des affaires culturelles, familiales et sociales, enregistré à la présidence de l'Assemblée nationale le 2 avril 2008., p. 33-34, en ligne, <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i0774.asp>, [consulté le 10/10/2008]

¹⁷Cette affirmation s'applique surtout aux universités de sciences humaines et sociales, encore peu habituées à développer des partenariats avec des entreprises, même si de plus en plus de diplômés issus de ces établissements cherchent à s'intégrer dans des structures privées ainsi qu'en témoignent les enquêtes menées par l'association Bernard Grégory. Les docteurs en sciences humaines et sociales cherchant des débouchés professionnels en dehors de la fonction publique sont de plus en plus nombreux.

Insulaires, les institutions scolaires ne sont ni soumises aux règles de production communes à toute entreprise, ni articulées sur la formation professionnelle au travail, ni ajustées à une politique de l'emploi¹⁸.

Selon Michel de Certeau, sous la III^e République, si le savoir allait de pair avec la notion de désintéressement, il créait cependant un espace de travail et était la promesse d'un emploi. Mais il n'en va plus de même depuis plusieurs décennies. Et aujourd'hui l'université s'est coupée de la société à force de vouloir être considérée comme une entreprise culturelle désintéressée. En France, l'université n'est plus au cœur de l'orthodoxie culturelle et s'est marginalisée par rapport à l'ensemble socioculturel de la nation. Au fil des années, l'université est devenue une institution en marge, très fortement concurrencée par les *mass media*. Et les institutions scolaires n'ont pas évolué aussi vite que la société. Frédéric Martel¹⁹ met en lumière le décalage entre les universités françaises et les universités américaines : aux États-Unis, les universités diffusent très activement leur culture grâce au dynamisme de leurs maisons d'édition, de leurs associations et de leurs infrastructures, alors qu'en France, il n'existe pas de culture de campus.

Certes, depuis trente ans, l'université s'est progressivement ouverte vers l'extérieur. Alain d'Iribarne²⁰ souligne entre autres le fait que les entreprises font appel à des chercheurs en sciences humaines dès les années 1960. Et les entreprises continuent de confier des enquêtes à des chercheurs. Mais les ponts entre l'université et le monde socioéconomique sont encore fragiles en France. C'est pourquoi les universités doivent fournir de nombreux efforts pour se faire connaître du monde de l'entreprise et pour valoriser les diplômés qu'elles forment. Ainsi, les services emploi-carrière des universités britanniques de Sheffield et de Leeds²¹ ont mené des enquêtes afin de mieux connaître la perception des recruteurs vis-à-vis des docteurs. En 2006, l'université de Sheffield a envoyé 1833 questionnaires à des PME et des grandes entreprises dont les activités comprenaient de la R&D, de l'enseignement, de la finance ou encore de la communication. Certes, 70% des entreprises ayant répondu au questionnaire ont déclaré être favorables au recrutement de docteurs, mais moins de la moitié d'entre elles considéraient ces candidatures pertinentes en dehors de la R&D. Constat aggravant, 66% des répondants estiment même que recruter un docteur représente plus d'inconvénients que d'avantages.

Les conséquences de la mise en application de la LRU pour les SCD

La mise en application de la LRU a des conséquences importantes pour les SCD ainsi que le souligne Valérie Tesnière²². La gestion du volet documentaire de l'université se divise en deux niveaux : l'enseignement et la recherche. Or trop souvent, ainsi que le regrette Valérie Tesnière, l'accent est mis sur la politique scientifique au détriment du lien entre recherche et enseignement. Le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la

¹⁸ Certeau, Michel (de), *La Culture au pluriel*, Paris : Chr. Bourgois, 1980, p. 114.

¹⁹ Martel, Frédéric, *De la culture en Amérique*, Paris, Gallimard, 2006.

²⁰ Iribarne, Alain (de), « Les sciences humaines aussi », in *Docteurs & co*, n° 19, octobre 2008, p. 10.

²¹ en ligne, www.grad.ac.uk/downloads/documentsReports/2007%20publicationsRecruiting%20PhDs%20what%20works%20March%202007.pdf, [consulté le 22/10/2008].

Enquête menée en 2005 à Leeds par Clair Souter sur le point de vue des recruteurs sur les jeunes diplômés. Cette enquête propose des développements sur les PhD et les post-doc, en ligne, www.careerweb.leeds.ac.uk/download/Empress_LR_000.pdf, [consulté le 22/10/2008].

²² Tesnière, Valérie, *Politique scientifique et politique documentaire des universités : quelles articulations?*, IGB, rapport n° 2008-013, juin 2008, en ligne, http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Concours_2008/32/8/rapportdefinitif_poldoc-polsc_VT_19-08-08_33328.pdf, [consulté le 22/10/2008].

recherche accordant aux universités des financements sur projets, celles-ci structurent davantage leur activité autour de la politique de recherche afin de défendre leur budget et de gagner en visibilité.

Il s'agit désormais pour les BU de rendre plus visible la politique documentaire afin de démontrer en quoi elle sert le projet d'établissement. En effet, en tant que composante, la BU n'a pas de budget propre et il lui incombe de choisir le positionnement le plus adapté afin de se voir attribuer des crédits suffisants. Mais le paysage documentaire universitaire est encore très largement morcelé et il demeure encore difficile d'avoir une vision globale des différents établissements documentaires au sein d'une université.

Avec la mise en application de la LRU, une évolution des mentalités semble nécessaire car selon Valérie Tesnière, les SCD doivent surtout passer d'une logique des moyens à une logique de résultats. Certes, la tâche n'est pas aisée dans un contexte de sous-financement général, mais ce changement d'état d'esprit s'impose.

LES PÔLES DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (PRES)

Les PRES ou la quête d'une identité unifiée

Les PRES ont été créés par la loi d'orientation et de programmation sur la recherche et l'innovation du 18 avril 2006. Ces pôles d'excellence doivent donner aux établissements qui le souhaitent la possibilité de mettre en commun leurs activités et leurs moyens afin de conduire des projets ensemble. Peuvent ainsi se regrouper sur la base du volontariat des établissements publics ou privés de recherche ou d'enseignement supérieur.

Dans certains cas, ainsi que le souligne Marie-Dominique Heusse²³, la création d'un PRES constitue une étape intermédiaire préluant à une fusion des établissements. Il en va ainsi pour Strasbourg dont les universités fusionnent au 1^{er} janvier 2009. Les neuf premiers PRES²⁴ ont été créés par le décret du 22 mars 2007, c'est-à-dire moins d'un an après la parution de la loi : Aix-Marseille université ; Nancy université ; Paris Est université ; Paris Tech ; Université de Bordeaux ; Université de Lyon ; Université européenne de Bretagne ; Universud Paris.

L'organisation en PRES est conçue comme : un instrument de promotion pour les établissements membres, un outil de gestion des moyens, un levier de rationalisation de la carte universitaire, un moyen pour les établissements regroupés de s'assurer une meilleure visibilité à l'échelle internationale. En effet, si la loi de programme pour la recherche a donné l'impulsion pour la création des PRES et soulignait déjà l'importance de la valorisation de la recherche²⁵, c'est la piètre performance des universités françaises au classement de Shanghai qui a joué le rôle de catalyseur.

La recherche en France pâtit d'une organisation²⁶ trop complexe, peu lisible et donc peu visible au niveau international. Et le fait que les universités aient plusieurs

²³Heusse, Marie-Dominique, « Les pôles de recherche et d'enseignement supérieur », in *BBF*, t. 52, n°6, 2007, p. 40.

²⁴Si les PRES ont des missions communes définies par la loi, chacun de ces EPCS a une mission spécifique, ainsi que le précise Jean-Richard Cytermann. Ainsi, par exemple, le PRES bordelais est un PRES de services; celui d'Universud est essentiellement un PRES de labellisation et de valorisation de projets communs autour de pôles thématiques.

²⁵art. L. 344-4 du Code de la recherche

²⁶Les établissements regroupés en PRES ont également pour mission de proposer des services améliorant l'insertion professionnelle et la mobilité des étudiants en mettant par exemple en commun leurs dispositifs d'orientation et en faisant collaborer les services des relations internationales. Mais il est primordial que la logique de collaboration induite par le PRES n'entre pas en contradiction avec le mouvement d'autonomisation des universités.

appellations et que les chercheurs puissent ainsi signer leurs écrits sous ces différents noms crée une confusion certaine. Or la multiplicité d'appellations des universités porte un grave préjudice à la recherche française puisque les classements internationaux s'appuient entre autres sur des mesures bibliométriques pour évaluer la production scientifique. Afin de lutter contre cet éclatement, les membres des premiers PRES ont choisi de coordonner les activités de leurs écoles doctorales. Cette logique de coopération peut aller jusqu'à la délivrance du doctorat sous le sceau de l'université unique. De même, les chercheurs travaillant au sein des structures englobées par le PRES peuvent utiliser la signature commune à tous les établissements membres du PRES. Ces deux mesures constituent autant d'efforts pour affirmer une identité unifiée ainsi que le fait remarquer Marie-Dominique Heusse :

C'est d'ailleurs l'affirmation de l'unité symbolique de l'université - de Bretagne, de Lyon, de Toulouse, toujours au singulier – qui est le signe le plus fort de la nouvelle logique de Pres²⁷.

Mais ce changement progressif d'identité ne se fait pas sans heurts, ainsi que le souligne Jean-Richard Cytermann. En effet, l'adoption du terme « université » au singulier et non pas au pluriel a bien souvent été le résultat de virulentes discussions entre établissements. L'âpreté des débats engendrés par la recherche d'une dénomination commune aux membres du PRES est révélatrice de l'importance des problématiques d'image et d'identité pour les établissements scientifiques. Car le regroupement en PRES permet bel et bien aux établissements membres de construire un véritable capital d'image. Certes, on ne saurait limiter la création d'un PRES à une opération de communication car il s'agit également d'aboutir à une meilleure gestion des moyens. Mais selon Jean-Richard Cytermann, la question de la dénomination du PRES est cruciale car « symbolique. On est ici dans la logique de la marque, de l'immatériel²⁸ ».

La place de la documentation au sein des PRES

Valérie Tesnière et Marie-Dominique Heusse s'accordent pour affirmer que pour le moment, à de très rares exceptions près, la documentation apparaît comme le parent pauvre des PRES. Valérie Tesnière rappelle que seul le PRES de Strasbourg prend en compte le volet documentation. Marie-Dominique Heusse cite quant à elle l'exemple du SICD de Bordeaux, qui est un département du PRES et le cas du PRES de Toulouse qui a fait figurer le SICD dans ses statuts.

Mais ces exemples font figure d'exception. Et l'absence de prise en compte du volet documentaire dans la création des PRES ne saurait s'expliquer par un antagonisme entre la logique de regroupement des établissements et la mise en place d'une politique documentaire à une plus grande échelle. Les bibliothèques, bien avant les universités, ont travaillé en réseau. À la fin des années 1990, l'inflation des coûts de la documentation électronique a notamment accéléré et intensifié ce processus de collaboration entre bibliothèques.

Marie-Dominique Heusse recense trois causes possibles à l'omission des BU dans les PRES. Tout d'abord, les BU n'ont jamais eu la priorité dans l'agenda des universités. Parce que la question du volet documentaire s'inscrit dans une stratégie au long terme pour une université, elle est souvent négligée au profit de dossiers plus urgents. Mais selon Marie-Dominique Heusse, il ne faut pas interpréter cet état de fait comme étant un

²⁷Heusse, Marie-Dominique, « Les pôles de recherche et d'enseignement supérieur », in *BBF*, t. 52, n°6, 2007. p. 40.

²⁸Cytermann, Jean-Richard, *La Mise en place des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES)*, IGAENR, rapport n° 2007-079, sept. 2007, p. 18, en ligne, <http://media.education.gouv.fr/file/92/8/6928.pdf>, [consulté le 22/10/2008].

manque d'intérêt de la part des universités à l'égard des BU. Il s'agit davantage d'une « gestion des priorités telle que nous [professionnels des bibliothèques] l'avons connue, par exemple, dans le cadre des plans U 2000 et U3M²⁹ ». Ensuite, il existe déjà des projets de coopération documentaire à l'envergure d'un site dans son ensemble : on peut citer les actions menées par le *consortium* Couperin. Mais ces réseaux documentaires, s'ils pourraient s'inscrire aisément au sein d'un PRES, en demeurent distincts. Enfin, les BU craignent de voir émerger un système documentaire à deux vitesses. L'intégration de la documentation au PRES pourrait entraîner un schisme entre recherche et enseignement. D'un côté, on verrait émerger un pôle documentaire destiné aux chercheurs. Ce pôle concentrerait la documentation électronique ainsi que les services à forte valeur ajoutée. Et de l'autre côté, la BU serait dédiée aux étudiants en licence. Or Marie-Dominique Heusse établit un parallèle entre la crainte de voir se développer une documentation à deux vitesses et l'angoisse engendrée par un renforcement de la logique de classement entre universités. La création des PRES pourrait avoir pour effet de renforcer la hiérarchie entre établissements.

LA LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES (LOLF), LOGIQUE DE PROJETS ET CULTURE DE LA PERFORMANCE

La LOLF (1^{er} août 2001) est en application dans les établissements d'enseignement supérieur depuis le 1^{er} janvier 2006. La LOLF restructure en profondeur les principes de gestion et la logique budgétaire de l'État qui avaient été définis par l'ordonnance du 2 janvier 1959. L'un des objectifs majeurs de la LOLF est de responsabiliser les gestionnaires de la fonction publique en passant d'une logique de moyens à une logique de performance : il s'agit de mieux articuler objectifs, moyens et résultats grâce à un système d'évaluation régulière. Selon l'IGAENR³⁰, l'université souffre d'une incapacité à avoir une vision d'ensemble de son action et d'un manque de coordination centrale.

A priori les universités, de par leur statut d'établissements publics dotés d'une personnalité morale, ne sont pas directement concernées par la LOLF. Mais en tant qu'opérateurs de l'État, les universités doivent mettre en œuvre les politiques dont l'État est responsable en optant entre autres pour un pilotage stratégique. La LOLF propose une réforme budgétaire pour tous les ministères. Or, afin de justifier ses dépenses et de poursuivre l'objectif de transparence fixé par la LOLF, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche doit appliquer cette logique de la performance à l'ensemble de son système et de fait, intégrer l'activité des opérateurs, même si ceux-ci n'étaient pas visés à l'origine par la LOLF. Ainsi les BU, en tant que composantes de l'université, sont également concernées par les dispositifs budgétaires instaurés la LOLF.

De nouveaux outils de pilotage : évaluer pour évoluer³¹

La LOLF définit une nouvelle architecture budgétaire et se structure en missions et programmes. Les missions peuvent être interministérielles et s'appuient sur des programmes qui en constituent l'unité de base. Chaque programme repose sur un

²⁹Heusse, Marie-Dominique, op. cit. p. 41.

³⁰Billon, Alain, *La Mesure de performance dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF dans l'enseignement supérieur*, IGAENR, rapport n° 2007-070, juillet 2007, p. 33, en ligne, <http://media.education.gouv.fr/file/94/0/6940.pdf>, [consulté le 22/10/2008].

³¹« Évaluer pour évoluer » est le titre d'une journée d'étude qui avait été organisée par la BPI en janvier 1992.

ensemble d'actions qui doivent préciser la destination des crédits. Grâce au principe de fongibilité, chaque responsable de programme jouit d'une certaine liberté, puisqu'il est libre de modifier la répartition des crédits par action et nature. Cependant, le budget est régi par le principe de fongibilité asymétrique accordant un statut particulier aux crédits de personnel qui ne peuvent être abondés par d'autres crédits. Le programme doit mettre en lumière une stratégie et des objectifs qui s'inscrivent dans trois grandes thématiques : efficacité socio économique, qualité de service et efficience de gestion.

La LOLF prône une logique du résultat plus que des moyens dans la mesure où les dotations de crédits ne doivent plus être reconduites systématiquement d'année en année, mais doivent être justifiées par des résultats. Les indicateurs d'activité ne doivent pas être confondus avec les indicateurs de résultat qui eux renseignent sur la performance d'un établissement.

Les indicateurs de performance sont censés permettre de mesurer la réalisation de l'objectif défini de manière objective et doivent être énumérés dans les projets annuels de performance (PAP) qui mettent en relation les objectifs, coûts et résultats attendus. Ces indicateurs ont une dimension prospective et servent aussi à l'évaluation des politiques menées puisqu'ils figurent également dans le rapport annuel de performances (RAP). Le rapport annuel de performances doit faire état des résultats obtenus et des écarts entre ces résultats et les objectifs qui avaient été fixés dans le PAP. Chaque université est libre de définir des objectifs opérationnels au niveau de l'établissement pour ensuite les comparer à l'échelle nationale. Il est possible de créer des indicateurs de résultats plus précis, adaptés à des besoins spécifiques. Selon Alain Colas, la structure budgétaire induite par la LOLF a des répercussions sur les relations entre établissements publics et tutelles et les documents tels que le RAP et le PAP sont placés au centre du dialogue :

On l'aura compris, la LOLF établit une sorte de dialectique entre objectifs et moyens, sur la base d'une recherche de cohérence. C'est tout l'enjeu du dialogue entre l'État et les établissements, à travers notamment les contrats d'établissement³².

Les universités disposaient déjà d'outils de mesure et d'évaluation de leurs activités, mais elles doivent désormais mettre en application une stratégie. Évaluer, rationaliser, optimiser constituent les maîtres mots de la LOLF.

Des indicateurs critiqués

Certains administrateurs ont estimé que les indicateurs ne constituent pas un instrument de mesure fiable car ils peuvent s'avérer non pertinents et peuvent même orienter l'évaluation. Dans un premier bilan de la mise en application de la LOLF, l'IGAENR reconnaît que dans de trop nombreux cas, les indicateurs ne s'inscrivent plus dans une démarche stratégique : ils deviennent le point de départ d'un lourd processus administratif.

De plus, la culture de l'évaluation sous-tendant la LOLF n'est pas encore ancrée dans le monde universitaire et suscite des réactions hostiles : en effet, les indicateurs sont davantage perçus comme des instruments d'évaluation des universités que comme des outils aidant au pilotage stratégique d'un établissement.

En outre, les indicateurs et autres outils d'évaluation ne doivent pas constituer une fin en soi, mais doivent servir une stratégie d'établissement. En effet, si les

³²Colas, Alain, « Bibliothèques universitaires : l'enquête statistique annuelle à l'épreuve du changement », in *BBF*, t. 51, n° 6, 2006, p. 64.

universités françaises sont désormais engagées dans un important effort de production de données, elles font parfois preuve d'un excès de zèle. Alain Colas met aussi en avant le fait qu'une culture de l'évaluation et de la performance voit le jour à l'échelle européenne :

Pour peu que l'on observe ce qui se fait actuellement hors de nos frontières, il apparaît que toute l'Europe ou presque soit prise de frénésie d'évaluation de la performance de son enseignement académique et de sa recherche. Celle-ci n'épargne pas les services documentaires, en Allemagne, en Autriche, en Suède... et déjà depuis plusieurs années en Grande-Bretagne³³.

L'application de la LOLF dans les BU

Le programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » de la Mission Recherche et enseignement supérieur recense les objectifs, indicateurs et crédits s'appliquant aux bibliothèques et services de documentation. Le programme 150 du projet de loi de finances pour 2008 pose les jalons de la politique de développement des bibliothèques. Les SCD doivent désormais appliquer une gestion plus transparente, basée sur la notion de performance. Les contrats sont étudiés en fonction des indicateurs qui se déduisent de l'ESGBU.

Trois indicateurs doivent permettre de mesurer l'efficacité des politiques mises en œuvre par les BU. Le premier indicateur est consacré à la mesure de disponibilité hebdomadaire théorique des places de bibliothèques par usager en heures par semaines. Le second indicateur concerne le taux de fréquentation des BU par lecteur inscrit. Le troisième indicateur est dédié aux ressources électroniques, problématique majeure des BU.

Les bibliothèques, qu'elles soient publiques³⁴ ou universitaires, possèdent déjà une forte tradition de l'évaluation. En effet dès les années 1980, un groupe de travail s'est constitué au sein de l'IFLA pour constituer des outils de collecte, de mesure et de comparaison des données relatives aux performances et activités des bibliothèques. En 1982, paraît le premier manuel de planification et de contrôle de l'*American Library Association* (ALA). Cet ouvrage est accompagné d'un précis contenant des méthodes d'évaluation (*Output Measures for Public Libraries: a Manual of Standardized Procedures*). Et en 1998, a été publiée la norme internationale ISO 11620 « Indicateurs de performance des bibliothèques », amendée en 2003 afin de l'adapter aux évolutions inhérentes au développement de la documentation numérique. Cependant, la démarche d'évaluation ne constitue pas en soi un outil de pilotage stratégique et c'est en cela qu'elle se distingue de la démarche qualité³⁵ qui est liée à des objectifs précis et clairement explicités. Mais des enjeux économiques de plus en plus importants obligent les BU à afficher plus clairement leur stratégie.

³³Colas, Alain, « Bibliothèques universitaires l'enquête statistique annuelle à l'épreuve du changement », in *BBF*, t. 51, n° 6, 2006, p. 64.

³⁴Les bibliothèques publiques mènent également une enquête annuelle afin de faire un bilan de leurs activités, mais la collecte de ces données ne s'inscrit pas dans une démarche d'évaluation.

³⁵Selon Sylvie Lavallée, une démarche qualité « vise à mettre en place, au sein d'un organisme, un système de management par la qualité, c'est-à-dire une organisation et des procédures permettant d'orienter et de maîtriser la qualité de ses activités ». in « La démarche qualité en bibliothèque », en ligne, <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-brut-1737>, [consulté le 22/10/2008].

LE RÔLE STRATÉGIQUE DE L'INFORMATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE (IST)

Différentes appellations désignent l'IST : on parle d'information professionnelle, d'information spécialisée ou encore d'information et de documentation. Alexandre Moatti³⁶ et Jean-Michel Salaün³⁷ considèrent que cette pluralité d'appellations est symptomatique de la fragilité des analyses, des structures et des acteurs de l'IST. Et selon Jean-Michel Salaün, grâce à l'analyse des différentes expressions employées pour désigner l'IST, on voit se dessiner en filigrane la jeune histoire de l'IST :

- *Information scientifique d'abord, elle est devenue information scientifique et technique pour marquer l'arrivée de nouveaux centres de documentation plus près de l'industrie sans doute, mais aussi pour suggérer la nouvelle technicité du traitement informatique de l'information.*
- *Information économique et sociale ensuite, ou parfois information scientifique, technique et économique, pour marquer l'élargissement nouveau à d'autres domaines, mais aussi, par une sorte de tour de passe-passe, pour évoquer l'économie de l'information ou la société d'information.*
- *Information industrielle et commerciale, puis information professionnelle enfin, pour marquer la place prise par l'entreprise, mais aussi pour mettre e, avant les « brokers » ou courtiers qui font le commerce de l'information³⁸.*

Bref historique de l'IST en France

En 1971 le Centre de Documentation scientifique du CNRS (CDST), le producteur le plus important d'IST en France, développe la base de données PASCAL. Cette base de données est dédiée aux sciences, aux techniques et à la médecine. Il faut attendre 1978 pour que soit élaboré l'équivalent pour les sciences humaines et sociales, avec la création de FRANCIS. Si le gouvernement français veut ainsi développer l'IST, Martine Comberousse souligne le décalage entre les politiques publiques françaises et celles des pays anglo-saxons et nordiques en matière d'IST :

Pendant que la France prenait tout juste conscience de la nécessité de mettre en place une politique en faveur de l'IST, en particulier du fait de l'intérêt stratégique qu'elle présentait, les États-Unis en était déjà au renforcement de leurs activités par l'offensive commerciale de leurs serveurs et producteurs de banques de données, et à la mise en place de puissants réseaux de télécommunications, capables de diffuser leurs informations dans le monde entier³⁹.

Le retard de la France en matière d'IST s'explique entre autres par l'absence d'un système éditorial scientifique compétitif. D'autres pays européens sont parvenus à mettre en place des stratégies plus offensives. Alors que dans les années 1970, Elsevier est déjà une référence incontournable en documentation scientifique, en France, aucune maison

³⁶Moatti, Alexandre, *Rapport au comité IST*, remis le 19 mai 2008 au directeur général de la recherche et de l'innovation et au directeur général de l'Enseignement supérieur, en ligne, http://media.education.gouv.fr/file/2008/65/8/Rapport_IST-Juin_2008_31658.pdf, [consulté le 22/10/2008].

³⁷Salaün, Jean-Michel, *La Fin de l'IST? Histoire des politiques publiques françaises en IST*, rapport de recherche, Cersi, juil. 1991, p. 33.

³⁸Salaün, Jean-Michel, *La Fin de l'IST? Histoire des politiques publiques françaises en IST*, rapport de recherche, Cersi, juil. 1991, p. 33.

³⁹Comberousse, Martine, op. cit. p. 103.

d'édition ne parvient à réellement émerger au niveau international. On a affaire à deux traditions de l'IST : en France, la production des bases de données est le fait des organismes publics, scientifiques ou administratifs. Et jusqu'aux années 1970, prédomine l'idée selon laquelle l'information est un bien public, c'est-à-dire un bien devant être principalement fourni et pris en charge par les établissements publics. Aux États-Unis, et dans les pays anglo-saxons en général, les principaux producteurs de bases de données sont des établissements commerciaux.

En France, la prise de conscience du rôle majeur de l'IST est très tardive par rapport aux pays anglo-saxons. Ainsi, le rapport Aigrain-Dejou (1978) aboutit certes à la création de la Mission Interministérielle pour le Développement de l'IST (MIDIST), mais n'ayant pas été publié, ce document a eu un impact politique très limité. Et la politique volontariste menée par la MIDIST s'essouffle vers la fin des années 1980, faute de moyens financiers suffisants.

Dès lors, on assiste à un changement de perspective : en 1988, est inauguré l'Institut national de l'IST (INIST). L'INIST est placé sous l'égide du CNRS ; il s'ouvre largement à des partenaires extérieurs au monde universitaire comme les entreprises privées. Il s'agit de vendre des informations, des dossiers, de la documentation. Les acteurs du privé prennent de plus en plus d'importance et le développement d'Internet et de l'information électronique bouleverse le monde de l'IST : la rapidité de l'accès à l'information est plus que jamais un enjeu crucial. Les pratiques et les demandes des différents acteurs de l'IST connaissent une profonde mutation, mais la France a déjà accusé un retard trop important, qui s'accroît avec la dérégulation du marché de l'IST au début des années 1990.

L'IST aujourd'hui : un contexte tendu

Alexandre Moatti souligne l'importance de l'IST pour la recherche :

[...] l'accès à l'information scientifique et technique (IST), sa circulation et sa disponibilité sont des facteurs clés de l'efficacité de la recherche scientifique, de la compétitivité individuelle et du progrès social⁴⁰.

Mais en France, les universités ne sont pas parvenues à s'imposer sur le marché de l'IST. Et la situation de l'IST se dégrade en France comme à l'étranger à cause d'un contexte économique particulièrement tendu. Le marché mondial de l'IST et de la documentation médicale représente aujourd'hui 10 milliards d'euros (source : Outsell Inc., 2005) et Read Elsevier, Thomson, Springer et Wolters Kluwers se partagent environ 50% du marché mondial. Ce phénomène de concentration éditoriale n'est pas récent, mais s'est très fortement accentué au cours des dernières années. La hausse des prix s'explique entre autres par la faible élasticité du marché. Alors que la numérisation des données aurait pu laisser penser qu'on assisterait à une baisse des prix de l'IST⁴¹, il n'en a rien été. La « matière première » ne demande plus de coût d'approvisionnement aux éditeurs. Les usagers contribuent de plus en plus au processus de production : la mise en page et la diffusion peuvent être assumées par les chercheurs.

Mais l'importance des revues dans le processus de création de l'information scientifique place les éditeurs commerciaux en position de force : en effet, les chercheurs sont tributaires des revues non seulement pour trouver de l'information mais également pour asseoir leur réputation dans leur domaine. Certes, de nombreuses

⁴⁰Moatti, Alexandre, Rapport du comité IST, remis le 19 mai 2008, p. 3, en ligne, http://media.education.gouv.fr/file/2008/65/8/Rapport_IST-Juin_2008_31658.pdf, [consulté le 22/10/2008].

⁴¹La numérisation des données engendre une annulation presque totale des coûts marginaux.

institutions⁴² ont développé des archives ouvertes afin d'offrir une alternative aux éditeurs commerciaux et de conférer une meilleure visibilité aux travaux des chercheurs. En France, on peut citer HAL ou encore TEL. Aujourd'hui, une quarantaine de sites français d'archives ouvertes sont référencés. Mais le développement des archives ouvertes ne constitue pas une panacée au dérèglement du marché de l'édition scientifique électronique car pour les chercheurs, toutes les revues n'ont pas le même pouvoir de légitimation auprès des pairs. Le lancement de nouvelles revues ne saurait donc constituer un élément de régulation du marché. Producteurs et consommateurs de l'IST, les chercheurs apparaissent fortement tributaires, voire dépendants, des éditeurs commerciaux qui détiennent les revues prestigieuses.

Les BU doivent donc répondre aux demandes des chercheurs, sans pour autant disposer de moyens financiers supplémentaires. Certes, les BU se sont groupées au sein de *consortia* tels que Couperin⁴³ pour négocier les prix de la documentation électronique auprès des éditeurs, mais il n'existe pas de coordination entre les différents usagers de l'IST à un niveau plus global.

De plus, Alexandre Moatti et l'ADBU soulignent la méconnaissance du système éditorial scientifique de la part des chercheurs :

On rêve de gratuité, en oubliant qu'une information de qualité a toujours un coût, sinon pour le lecteur, du moins pour l'auteur : les chercheurs sont pourtant aux deux bouts de la chaîne⁴⁴.

Valérie Tesnière⁴⁵ met en avant le fait que l'on voit se développer parmi les chercheurs une attitude qu'elle qualifie de « consommériste ».

De plus, le développement des techniques numériques détourne encore plus les chercheurs de la BU. Certes, l'essor de la consultation à distance n'est pas propre aux chercheurs et de plus en plus de services en ligne sont proposés aux usagers des BU⁴⁶, mais cette désaffection des chercheurs à l'égard des BU est préoccupante à l'heure où l'ADBU prône une meilleure intégration des BU à l'université⁴⁷. Ainsi que le souligne Alexandre Moatti, le développement de la documentation numérique aboutit à une « désintermédiation » ayant de multiples conséquences dans le monde de l'IST. Par « désintermédiation », Alexandre Moatti entend le fait que les utilisateurs ont désormais la possibilité d'effectuer eux-mêmes des tâches qui étaient auparavant prises en charge par des professionnels comme la mise en page des textes ou encore une partie de la diffusion. Ce phénomène donne notamment aux utilisateurs l'impression que leurs attentes sont comblées de manière plus fine. L'illusion d'un accès à la connaissance se passant de toute médiation s'ancre avec force dans les esprits et plus que jamais, les BU doivent réaffirmer leur raison d'être et leur plus value.

⁴²Une fois de plus, les pays les plus avancés en matière d'archives ouvertes sont les pays anglo-saxons et les pays scandinaves. On peut citer quelques initiatives européennes. Les Pays-Bas ont ainsi développé DARE (Digital Academic Repositories) qui regroupe 13 universités dont la prestigieuse université d'Utrecht occupant le 41^e rang du dernier classement mondial de Shangai; à l'échelle européenne, l'université d'Utrecht a été classée 2^e et arrive en tête de classement au niveau national. Les Pays-Bas ont également créé Greynet, un site consacré à la diffusion de la littérature grise. Chaque année, Greynet organise un colloque. La Suède a mis en place DIVA (Digitala Vetenskapliga Arkivet) qui regroupe 17 universités du pays.

⁴³Les bibliothèques de lecture publique se regroupent également dans des *consortia*.

⁴⁴ADBU, « Les bibliothèques universitaires, leviers de modernisation des universités », 2007, en ligne, www.adbu.fr/IMG/doc/Sept_propositions.doc, [consulté le 22/10/2008].

⁴⁵Tesnière, Valérie, *Politique scientifique et politique documentaire des universités : quelles articulations?*, IGB, rapport n° 2008-013, juin 2008, en ligne, http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Concours_2008/32/8/rapportdefinitif_poldoc-polsc_VT_19-08-08_33328.pdf, [consulté le 22/10/2008].

⁴⁶Le *e-learning* connaît un essor considérable au sein de plusieurs universités françaises qui conçoivent des plate-formes pour les étudiants et les chercheurs. L'université Lyon 1 fait partie des établissements français les plus dynamiques en la matière.

⁴⁷ADBU, « Les bibliothèques universitaires, leviers de modernisation des universités », 2007, en ligne, www.adbu.fr/IMG/doc/Sept_propositions.doc, [consulté le 22/10/2008].

Le développement de la « désintermédiation » est également favorisé par la persistance de certaines représentations : en effet, Valérie Tesnière rappelle que trop souvent, les instances scientifiques des universités perçoivent le personnel des BU comme « des gestionnaires techniques de moyens plus que comme des partenaires à fort potentiel didactique très proches des enseignants-chercheurs, ou même des interlocuteurs scientifiques à part entière en matière de stratégie pour leurs établissements⁴⁸ ». Or, la communication avec les chercheurs est un axe fondamental pour les BU.

⁴⁸Tesnière, Valérie, op. cit. p. 26.

Marketing et communication : penser la bibliothèque autrement

DU BON USAGE DU MARKETING EN BIBLIOTHÈQUE

Le marketing apparaît tout d'abord dans le monde de l'entreprise et peut être défini, de manière très sommaire, comme étant un ensemble d'outils et de techniques permettant de créer, conserver et de développer des marchés. Le marketing est censé permettre aux entreprises de mettre au point des stratégies englobant une multitude de paramètres puisqu'il convient de penser en termes de produit, de communication, de cibles, mais aussi, en termes d'organisation du personnel et de planification pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Le marketing apparaît tout d'abord dans les pays anglo-saxons dès les années 1930. En France, il faut attendre les années 1960 pour que se développe le marketing.

Les difficiles débuts du marketing en bibliothèque

Le marketing a longtemps suscité en France une réaction rejet de la part des professionnels des bibliothèques qui l'associaient étroitement au monde des entreprises privées et aux notions de rentabilité et de profit. L'origine commerciale du marketing a en effet constitué un frein à son développement en bibliothèques. C'est pourquoi, ainsi que le rappelle Marielle de Miribel⁴⁹, le terme « promotion » a longtemps été préféré à celui de « marketing », connoté trop négativement dans le milieu des bibliothèques.

L'autre élément ayant fait longtemps obstacle à la pénétration de la culture marketing en bibliothèque est la notion de service public. Celle-ci fait prévaloir l'intérêt général sur l'intérêt individuel, plaçant donc d'emblée les bibliothèques dans une autre perspective que celle du marketing qui considère que toute attente doit être comblée.

En outre, selon Marielle de Miribel, le concept d'efficacité a pu être envisagé de manière très négative car dans l'esprit de certains professionnels des bibliothèques, cette notion était invoquée pour justifier les réductions d'effectif. Les réticences les plus courantes étaient aussi liées au fait que la stratégie marketing était considérée par ses détracteurs comme un ensemble simpliste et superficiel de recettes.

Certes, les bibliothèques sont déjà sensibilisées à ce qu'on pourrait nommer une démarche qualité. Mais la démarche d'évaluation se distingue de l'analyse marketing dans la mesure où son objectif est plus de fournir des données précises sur la performance d'un établissement plutôt que de s'interroger sur la pertinence des choix effectués. En s'articulant aux dispositifs d'évaluation existants, la stratégie marketing peut constituer pour les bibliothèques un véritable outil d'aide à la décision.

Si le recours aux techniques du marketing suscite désormais moins de réactions hostiles parmi les professionnels des bibliothèques, Jean-Michel Salaün met en avant le fait que dans la plupart des cas, les bibliothèques ne développent pas de véritables stratégies marketing globales.

⁴⁹Miribel, Marielle (de), « Bibliothèques et marketing, une valse à trois temps : répulsion, attirance, adaptation », in *Education and research for marketing and quality management in libraries*, Munich, KG Saur, 2002, p. 258-267.

En effet, le marketing est un ensemble de techniques et d'outils et il ne se limite pas à sa partie la plus visible qu'est la communication. Non seulement la stratégie marketing permet de placer l'utilisateur au centre de la bibliothèque en adaptant l'offre de services à ses besoins, mais elle offre également à l'établissement un ensemble d'outils et de techniques de gestion globale, ainsi que le met en avant Marielle de Miribel :

[Le marketing est] une dynamique systémique qui permet de vectoriser les activités et l'énergie dégagées par la bibliothèque, de sorte qu'elle vise à s'adapter aux besoins et aux exigences de ses partenaires en amont et en aval⁵⁰.

Malheureusement, les actions marketing menées par les bibliothèques sont trop souvent des actions isolées. Et selon Florence Muet, il semblerait que les professionnels des bibliothèques aient parfois des difficultés à adopter une vision d'ensemble des activités de leur établissement :

Les milieux documentaires ont une très forte culture professionnelle, faite de savoirs très spécialisés et partagés et de connaissances mutuelles. Cette culture a tendance à occulter les nécessités de la gestion. L'organisation s'effacerait devant les savoirs spécialisés qui se suffiraient à eux-mêmes et organiseraient, de fait, le travail. La politique serait définie par la hiérarchie et les tutelles⁵¹.

À l'heure actuelle, la France accuse encore un certain retard par rapport aux bibliothèques des pays anglo-saxons et nordiques. John Buschman et Dorothy Warner⁵² rappellent que le marketing a fait son apparition dans les BU américaines dès le début des années 1990. Les pays anglo-saxons et nordiques conservent une position dominante dans le domaine du marketing en bibliothèque et la plupart des écrits professionnels consacrés au sujet sont en anglais.

La diffusion de la culture marketing en bibliothèque

Mais ainsi que le fait remarquer Florence Muet, s'il existe encore des réticences à l'égard du marketing en bibliothèque⁵³ et si les bibliothèques connaissent parfois des difficultés à manipuler les outils et techniques du marketing, « le temps du prosélytisme est passé⁵⁴ ». Selon Marielle de Miribel⁵⁵, la meilleure pénétration du marketing dans le

⁵⁰Miribel, Marielle (de), « Bibliothèques et marketing, une valse à trois temps : répulsion, attirance, adaptation », in *Education and research for marketing and quality management in libraries*, Munich, KG Saur, 2002, p. 260.

⁵¹Muet, Florence, *Stratégie marketing des services d'information. Bibliothèques et centres de documentation*, Paris; Cercle de la Librairie, 2001, p. 34.

⁵²Buschman, John, et Warner, Dorothy, « A slip between the cup and the lip: practical and intellectual problems of marketing in US academic libraries », in *Education and research for marketing and quality management in libraries*, Munich, KG Saur, 2002, p. 269-278.

⁵³La réticence à l'égard du marketing en bibliothèque ne semble pas être une question de génération si l'on se réfère aux travaux menés par Christiane Volant (cf. « Les dimensions managériales des activités documentaires : réflexions conceptuelles et pédagogiques », in *Education and research for marketing and quality management in libraries*, Munich, KG Saur, 2002, p. 1-7). Un sondage a été réalisé à l'IUT de Tours en 200-2001 auprès de deux groupes d'étudiants en formation initiale en information documentation d'entreprise. Il s'agissait d'en savoir plus sur la perception du marketing chez ces étudiants en première et deuxième année de formation. La plupart d'entre eux associent le marketing à la dimension commerciale et même après avoir suivi une formation dans ce domaine, la plupart des étudiants ont émis des réserves sur le fait d'appliquer une véritable démarche marketing en bibliothèque.

⁵⁴Muet, Florence, *Stratégie marketing des services d'information. Bibliothèques et centres de documentation*, Paris, Cercle de la Librairie, 2001, p. 7.

⁵⁵Miribel, Marielle (de), « Bibliothèques et marketing, une valse à trois temps : répulsion, attirance, adaptation », in *Education and research for marketing and quality management in libraries*, Munich, KG Saur, 2002, p. 266.

milieu des bibliothèques peut s'expliquer par une évolution du contexte socio-professionnel. L'identité des professionnels des bibliothèques est en effet en pleine mutation et l'usager, plus que la collection, est désormais considéré comme étant le point de départ des démarches des professionnels.

De plus en plus de professionnels français se forment aux techniques du marketing et de la communication et certains établissements comme la BU de Lyon 2 ou la BU d'Angers sont particulièrement dynamiques⁵⁶ dans ce domaine. Afin de présenter le réseau des BU, le SCD de Lyon 2 a créé des séquences vidéos⁵⁷. Ainsi, les étudiants ont l'opportunité de se familiariser avec l'organisation des bibliothèques, l'offre documentaire et les services. Ces vidéos pédagogiques et attractives mettent ainsi à mal le cliché de la BU poussiéreuse et austère.

Les initiatives pour diffuser le marketing en bibliothèque se multiplient et l'on peut citer en exemple les journées Frédoc (Formation des réseaux documentaires) d'octobre 2007⁵⁸ qui avaient pour thème « Les techniques du marketing appliquées aux services de l'information scientifique et technique ». L'objectif des journées consacrées au marketing était d'inciter les professionnels de l'IST à s'interroger sur leurs réticences à l'égard des outils et techniques issus du marketing et de démontrer que le marketing pouvait s'adapter au monde de la documentation et apporter des solutions.

Le marketing, un outil nécessitant une adaptation

Jean-Michel Salaün rappelle que si le marketing peut offrir aux bibliothèques des outils de réflexion et d'action, il doit nécessairement faire l'objet d'une adaptation. Tout d'abord, contrairement aux entreprises du privé, les bibliothèques ne sont pas autonomes. Et les relations qu'elles entretiennent avec leur hiérarchie sont très différentes de celles qu'une filiale peut avoir avec la maison mère. Chaque tutelle a des objectifs différents et une conception de la bibliothèque qui lui est propre.

Ainsi, le marketing des bibliothèques possède une dimension double puisqu'il s'agira pour les établissements documentaires de toucher leurs publics, mais aussi leurs tutelles. La place de la BU au sein de l'université dépend grandement de l'importance accordée par le président à la question de la documentation. Il faut également convaincre les membres des conseils scientifique et administratif des enjeux liés à la documentation. De plus, le président étant élu pour quatre ans, les BU sont contraintes de s'adapter à un environnement institutionnel régulièrement soumis à des évolutions.

Et contrairement à des entreprises commercialisant des produits de consommation classique, une bibliothèque n'a pas forcément intérêt à voir sa fréquentation augmenter de manière drastique. En effet, les bibliothèques peuvent devenir victimes de leur succès, à l'instar de la BPI qui a dû accueillir un public de plus en plus nombreux.

De plus, dans le milieu de la documentation, la notion de concurrence n'a ni le même poids, ni la même signification que dans le monde de l'entreprise. En effet, dans une analyse marketing traditionnelle, il convient de mettre en avant les forces et faiblesses de l'entreprise par rapport au marché dans lequel elle s'insère. Mais dans le domaine des activités de documentation, la notion de concurrence est ambiguë car les bibliothèques ont développé une culture du réseau, et ce, de manière encore plus prononcée depuis l'essor de la documentation numérique. On peut ainsi citer l'exemple

⁵⁶ Précisons que le dynamisme du SCD en matière de communication s'explique en partie par le profil de son directeur, Olivier Tacheau, qui est titulaire d'un DEA en sciences de l'information et de la communication.

⁵⁷ Le film présentant le réseau des bibliothèques de Lyon 2 est aussi disponible sur le site de l'université, en ligne, http://webtv.univ-lyon2.fr/article.php3?id_article=654, [consulté le 07/11/2008].

Les vidéos ont été réalisées grâce à un prestataire extérieur, Novoprod: <http://novoprod.org/>.

⁵⁸ Les journées Frédoc se sont tenues les 17, 18, 19 octobre 2007 à Sévrier (Haute-Savoie), en ligne, <http://fredoc2007.ish-lyon.cnrs.fr/thematique.html>, [consulté le 07/11/2008].

des *consortia* créés pour acquérir de la documentation électronique. Les partenaires, fournisseurs et concurrents des BU se répartissent au sein de l'organisme auquel elles sont rattachées. Ces partenaires et « concurrents » peuvent être les bibliothèques associées et les autres services communs lorsqu'il s'agit de défendre un budget. Pourtant, la notion d' « avantage compétitif » demeure pertinente selon Florence Muet :

*L'objectif n'est pas de se battre contre des concurrents, mais de s'intégrer au mieux dans un réseau documentaire en faisant valoir la plus-value apportée. De ce point de vue, la notion d'avantage compétitif garde sa pertinence : il justifie la permanence des services que l'on propose ou l'ouverture de services nouveaux*⁵⁹.

Le monde de la documentation est donc davantage régi par une logique de partenariat que de concurrence, mais les bibliothèques, si elles veulent continuer de développer leurs collections et leurs services, doivent apprendre à valoriser les savoir-faire qui les démarquent des autres établissements documentaires.

LE DOUBLE ENJEU DU MARKETING EN BIBLIOTHÈQUE

Le marketing place le client au centre de toutes les démarches que l'entreprise doit accomplir : il incombe à l'entreprise de savoir s'adapter aux besoins et attentes de son client. Et c'est en cela qu'il peut être un outil de premier ordre pour les bibliothèques. L'idée selon laquelle une bibliothèque construisait son public a prédominé pendant de longues années, mais dans un contexte de plus en plus concurrentiel, ce temps est révolu. La légitimité des bibliothèques a été fortement ébranlée par le développement de l'Internet et par la production croissante d'information. Le marketing peut aider les bibliothèques à répondre aux attentes de leurs tutelles et de leurs publics en adoptant leurs perspectives et leur permet aussi de se rendre plus visibles, de mettre en avant leur plus-value. En effet, la dématérialisation de l'information et le développement de l'accès à distance participent à rendre les bibliothèques de moins en moins visibles, ainsi que le fait remarquer Judith Siess⁶⁰. L'autonomie grandissante des usagers contribue aussi à renforcer l'idée selon laquelle les bibliothèques ne sont plus aussi utiles que par le passé.

Adopter le point de vue de l'utilisateur

Dans une période d'austérité budgétaire où il faut démontrer sa légitimité et défendre ses financements en mettant en lumière ce que l'établissement apporte à la communauté qu'il dessert, les BU peuvent tirer des enseignements pertinents de la démarche marketing. Celle-ci prend pour point de départ l'opinion de l'utilisateur, ses préoccupations, ses priorités. Dans ses brochures destinées à faire connaître son site d'archives ouvertes, *RePub*, la bibliothèque universitaire de Rotterdam choisit de mettre l'accent sur l'aspect pratique du service proposé. Rapidité, flexibilité de l'outil, efficacité, facilité d'utilisation, garantie d'un savoir-faire professionnel : tels sont les messages que la BU de Rotterdam transmet à ses utilisateurs actuels et potentiels. La brochure énumère en anglais et en néerlandais les avantages liés à l'utilisation du site

⁵⁹Muet, Florence, *Stratégie marketing des services d'information. Bibliothèques et centres de documentation*, Paris, Cercle de la Librairie, 2001, p. 78.

⁶⁰Siess, Judith Ann, *The Visible librarian. Asserting your value with marketing and advocacy*, Chicago, American Libraries Association, 2003.

RePub et surtout, les étapes techniques du dépôt d'article sont décrites de manière succincte dans un vocabulaire accessible :

By making your publications available to the EUR- repository, you will personally benefit as follows :

- *increased visibility of your academic output [...]*
- *publications in the repository will of course be visible in Google (Scholar) and other, frequently consulted engines,*
- *continually and easily locatable and available means that you will be cited more often*
- *free access means that your work will be also read by a growing number of scholars who otherwise could not afford access to your articles*
- *permanent storage of your publications by means of professional archiving for a protracted period in the e-depot of the Netherlands Royal Library*

En prenant le parti de s'adresser directement à l'utilisateur et non pas d'évoquer les fonctionnalités du site de manière impersonnelle, la BU entend clairement démontrer qu'elle place l'usager et ses attentes au cœur de sa démarche produit. La BU met de la sorte en lumière le « bénéfice-client » engendré par l'utilisation de ce service. En se fondant sur les critères de satisfaction de l'utilisateur, la BU valorise les prestations qu'elle propose. Florence Muet insiste sur la nécessité absolue d'insister sur la solution et non pas sur les moyens techniques. Dans la démarche marketing, la technique intervient dans un second temps, même si les contraintes matérielles sont bien entendu prises en compte lors de la conception du produit.

D'une manière générale, ainsi que le fait remarquer Thierry Giappiconi⁶¹, une vision techniciste de la bibliothèque peut nuire à la qualité de la relation entre l'établissement et les usagers. En effet, une approche « bibliothéco-centrée » peut conduire à passer à côté des demandes et des attentes des publics, ou à ne pas leur donner le sentiment d'y répondre. Très souvent, les bibliothèques peuvent proposer à leurs usagers des services et des produits satisfaisant leurs besoins. Mais faute d'une communication efficace car conçue en fonction du point de vue des utilisateurs, ces services ne sont pas utilisés ou demeurent sous-exploités. Les bibliothèques ont parfois tendance à communiquer sur l'aspect technique des produits qu'elles proposent sans chercher à mettre systématiquement en rapport les solutions techniques apportées avec les attentes des usagers, ainsi que le note Florence Muet :

Les services d'information communiquent fréquemment sur la nature des ressources et des outils qu'ils mettent à disposition de leur public. Ces ressources et outils sont de plus présentés dans une logique bibliothéconomique. Communiquer marketing suppose que l'on abandonne ce langage pour informer la cible des solutions qu'on lui propose, et des spécificités de ces solutions⁶².

Martine Vila-Raimondi⁶³ souligne quant à elle le fait qu'une présentation objective des ressources et des services ne suffit pas à mettre en avant la relation entre

⁶¹Giappiconi, Thierry, « Marketing et bibliothèques : opportunités et écueils », in *Le Marketing du livre et de la bibliothèque*, Les Cahiers du CLPCF, n° 6, 2003, p. 52-58.

⁶²Muet, Florence, *Stratégie marketing des services d'information. Bibliothèques et centres de documentation*, Paris; Cercle de la Librairie, 2001, p. 147.

les professionnels des bibliothèques et les usagers. Or, l'un des enjeux actuels majeurs pour les BU est de faire prendre conscience à leurs utilisateurs de la plus-value apportée par le contact avec un professionnel de la documentation.

Librarian pride : rendre les professionnels des bibliothèques plus visibles

De plus, s'il faut rendre la bibliothèque visible, valoriser les métiers des bibliothèques s'avère tout aussi important. En effet, les personnels des BU ont depuis longtemps l'habitude de transmettre à leurs usagers des informations sur les produits et services de leur centre documentaire, mais ne semblent pas encore habitués à présenter leur métier, leurs fonctions et leurs compétences. Certes, l'image du personnel des bibliothèques est en pleine mutation, ainsi que le fait remarquer Eileen Elliott Saez, mais changer une image est un processus très lent. Et les très nombreux clichés négatifs liés au monde des bibliothèques persistent et continuent d'être alimentés par les médias. Par exemple, pour le lancement en 2007 de son nouveau livre électronique « *The Reader* », Sony avait conçu un slogan humoristique et accrocheur : « *Sexier than a librarian* ». Le blog de l'entreprise justifie son choix en affirmant entre autres sa volonté de ne heurter aucune sensibilité :

*Please be assured that this was a tongue and cheek effort on our part, playing off a certain stereotype or a fantasy, depending on how you look at it. With a little humor in mind, our aim was to draw attention to the style and the appeal of this unique device. The ad was never meant to be taken literally. [...]*⁶⁴.

Mais la facilité avec laquelle est reçu ce slogan tournant en dérision les bibliothécaires en dit long sur l'ancrage profond des stéréotypes négatifs sur la profession. On pourrait s'amuser de ces clichés s'ils n'avaient pas de conséquences réelles. En effet, Steve Morgan⁶⁵ souligne que les clichés de la culture populaire sont partagés par les étudiants comme par les tutelles et les enseignants chercheurs.

Diverses actions ont été lancées afin de mieux faire connaître le monde des bibliothèques. Aux Pays-Bas, le *Vereniging Openbare Bibliotheken*⁶⁶ édite des DVDs présentant les métiers des bibliothèques. Ces films sont projetés dans les établissements scolaires du pays. Il s'agit de présenter le quotidien des professionnels des bibliothèques afin de battre en brèche le cliché du bibliothécaire rangeant des livres sur des étagères poussiéreuses. Dans la même logique mais en adoptant cette fois le biais de l'humour, l'Oba a édité une série de T-shirts sur lesquels on peut lire le slogan « *Reading is sexy* ». Ces T-shirts, portant le logo de l'Oba, ont été distribués notamment lors d'événements culturels organisés par la ville d'Amsterdam.

Dans cette remise en cause des clichés négatifs, les BU ne sont pas en reste et l'on peut songer à la campagne de communication qui avait été menée par le SCD d'Angers, actuellement dirigé par Olivier Tacheau. En mars 2008, afin d'inciter les usagers à répondre à l'enquête Libqual+, le SCD d'Angers avait mis au point trois affiches⁶⁷ mettant en scène des membres du personnel du SCD. On pouvait lire sur l'affiche le

⁶³Vila-Raimondi, Martine, « Stratégie marketing et politique de communication : quelles complémentarités ? », in *Documentaliste. Sciences de l'information*, vol. 45, n°1, 2008.

⁶⁴En ligne, <http://news.sel.sony.com/electronicblog/?p=23>, [consulté le 18/11/2008].

⁶⁵Morgan, Steve, « Developing academic library skills for the future », in *Library Review*, t. 45, n° 5, 1995, p. 41-53.

⁶⁶Le VOB est l'équivalent néerlandais de l'ABF.

slogan suivant : « Vous préféreriez George Clooney? Dites le! ». Le SCD d'Angers, en choisissant de communiquer auprès de ses usagers sur un ton humoristique bien éloigné de la rigueur académique, renouvelle son image en instaurant une complicité avec les étudiants qui goûtent volontiers à ce type d'humour.

Selon Eileen Elliott Saez, si les stéréotypes nuisent à la profession, le manque de visibilité est peut-être encore plus nocif. La question de la visibilité des professionnels des bibliothèques est particulièrement importante en BU où les échanges entre l'équipe enseignante et le personnel du SCD reposent la plupart du temps sur de fragiles bonnes volontés individuelles. Très souvent, les enseignants-chercheurs, comme la plupart des usagers des bibliothèques, méconnaissent les savoir-faire et connaissances des personnels des BU pour seulement voir en eux des techniciens dans le meilleur des cas. Or les professionnels des BU ne peuvent être considérés comme des interlocuteurs légitimes que s'ils se font connaître leurs savoir-faire auprès de leurs partenaires car légitimité et visibilité sont étroitement liées. Cette question est fondamentale à l'heure où les BU doivent conquérir leur place au sein des PRES.

Or, ainsi que le fait remarquer Judith Siess, soucieux de rendre leurs usagers de plus en plus autonomes en mettant à leur disposition des ressources en ligne facilement accessibles, les établissements documentaires ont négligé d'attirer l'attention de leurs publics et de leurs tutelles sur les compétences requises pour effectuer ces tâches :

In our quest to empower our users, we have buried the role of the librarian in information provision. We put more and more resources on websites or intranets – without making customers aware of what it took to get them there⁶⁸.

Le manque de visibilité dont souffrent les bibliothèques découle en partie du fait que pendant longtemps, leur raison d'être et leur légitimité n'était pas à prouver, mais était considérée comme acquise. « Naturellement » au service de la communauté qu'elles desservent, les bibliothèques n'ont pas eu à justifier leurs activités. Désormais, la légitimité des BU est surtout évidente aux yeux de ceux qui y travaillent, mais l'est nettement moins aux yeux des enseignants et des étudiants. En effet, le développement de nouvelles pratiques en recherche d'information et de nouvelles possibilités remettent radicalement en cause ce postulat de départ. Le problème n'est pas propre aux BU, il est plus général ainsi que le constate Judith Siess :

For the most part, people have no clue what it takes to become a librarian, what a librarian does, and how librarians can help them⁶⁹.

Les professionnels des bibliothèques, s'ils se familiarisent avec l'idée de promouvoir activement les ressources et services de la bibliothèque, savent aussi qu'ils doivent apprendre à se mettre se valoriser afin d'être reconnus comme des partenaires, des interlocuteurs privilégiés auprès de leurs usagers.

⁶⁷Campagne Libqual+, en ligne, http://bu.univ-angers.fr/index.php?S_file=config/html/libqual_communication.php, [consulté le 18/11/2008].

⁶⁸Siess, Judith Ann, *The Visible librarian. Asserting your value with marketing and advocacy*, Chicago, American Libraries Association, 2003, p. 92.

⁶⁹Siess, Judith Ann, *The Visible librarian. Asserting your value with marketing and advocacy*, Chicago, American Libraries Association, 2003, p. 90.

MARKETING ET COMMUNICATION : LE SYMBOLIQUE N'EST PAS L'ACCESSOIRE

La communication est souvent confondue avec le marketing alors qu'elle n'est qu'une partie du processus de la stratégie marketing. La communication vise à agir sur un ensemble de représentations et son action se situe dans un premier temps dans le domaine du symbolique. Mais les bénéfices engendrés par une stratégie de communication efficace sont bel et bien matériels puisqu'une meilleure reconnaissance de la bibliothèque peut lui apporter davantage de crédits ainsi qu'une plus grande écoute de la part des tutelles. Ainsi, pendant longtemps, la communication a pu être considérée par une partie des professionnels des bibliothèques comme un gadget, mais il s'avère que dans un contexte particulièrement concurrentiel, l'une des priorités pour les bibliothèques est de se valoriser.

La communication en bibliothèque présente une particularité majeure par rapport aux autres secteurs de production pouvant faire s'appuyer sur le marketing puisque les supports de communication présentent une homologie profonde avec les produits qui constituent le cœur d'activité des centres documentaires. Autrement dit, les outils de communication et les « produits » des bibliothèques se ressemblent et entrent en résonance. Cette homologie a des conséquences en termes de circulation des messages et des thèmes prévus. Ainsi, les documents mis à disposition des usagers peuvent presque être aussi révélateurs de l'identité de la bibliothèque que les outils créés dans le cadre de la communication de la bibliothèque.

Maîtriser son image

Le positionnement peut être défini comme étant la manière dont la bibliothèque voudrait être perçue. L'image est la traduction du positionnement et sa solidité dépend de sa cohérence. Selon Eileen Elliott de Saez « image » et « identité » ne sont pas synonymes :

Identity is what we are, image is what we appear to be⁷⁰.

L'image d'un établissement repose sur l'ensemble des représentations, objectives et subjectives, que lui associent les publics, les partenaires et les tutelles. Or l'image est un élément très labile sur lequel il est difficile d'avoir prise car elle est véhiculée par les médias, comme par le bouche à oreille. Cette unité est difficile à créer ou à préserver dans la mesure où de très nombreux éléments de natures diverses entrent en jeu dans la création d'une image, selon Jean-Michel Salaün :

L'attitude du personnel, l'organisation de l'espace, les outils et les campagnes de communication et bien sûr la présentation graphique des documents, le nom, le logo... tous les éléments perceptibles de l'organisation participent à sa représentation, donc à son image⁷¹.

Parfois, il arrive que l'image n'ait pas évolué en même temps que le service. L'enjeu d'une stratégie marketing est donc de faire coïncider le positionnement à l'image. L'Oba (*Openbare Bibliotheek Amsterdam*), inaugurée le 7 juillet 2007, a cherché à développer une image plus dynamique que celle dont elle jouissait auparavant en

⁷⁰Saez, Eileen E. (de), *Marketing concepts for libraries and information services*, 2e éd., Londres, Facet publishing, 2002, p. 184.

⁷¹Salaün, Jean-Michel, op. cit. p. 105.

choisissant notamment de confier l'élaboration du bâtiment à un architecte novateur, Joe Coenen. Le design intérieur, moderne et très soigné⁷², révèle aussi pleinement la volonté de faire de la bibliothèque un lieu dynamique et innovant, en prise avec les goûts d'une population urbaine. L'Oba semble avoir atteint son objectif car la nouvelle centrale fait désormais partie des lieux phares de la vie sociale amstellodamoise. L'équipe marketing de la bibliothèque s'est livrée à un important travail de diffusion auprès des médias locaux comme nationaux. Des films publicitaires ont été diffusés dans les trams amstellodamois, des conférences de presse ont été organisées et l'Oba a proposé des visites guidées aux journalistes. Désormais, la nouvelle centrale de l'Oba draine un public plus jeune, composé d'étudiants et d'actifs. Les étudiants qui ne fréquentaient guère le site de Prinsengracht affluent désormais vers l'Oba pour travailler, pour utiliser l'important parc informatique ou pour profiter de ce lieu de sociabilité qu'est la bibliothèque. L'Oba a réussi son pari en devenant un *hot spot* de la ville.

Les facettes de l'image

Selon Jean-Michel Salaün⁷³, toute image possède une facette objective : le service est perçu à partir d'éléments concrets pouvant être liés à la taille du bâtiment, l'étendue de l'offre de services, l'attitude du personnel. Ainsi, les indicateurs de l'ESGBU permettent de mettre en lumière les activités de la bibliothèque.

Toute image comprend aussi une facette subjective. Il s'agit de la réputation d'un établissement. La facette subjective ne se construit pas à partir de données quantifiables, objectives. Et elle est parfois plus puissante que la facette objective. La nouvelle BU de Lyon 2, site de Chevreur, jouit ainsi d'une image positive grâce à l'architecture moderne⁷⁴ du bâtiment : de grandes baies vitrées au rez-de-chaussée donnent directement sur la rue et laissent apercevoir un design intérieur soigné et convivial. Le mobilier, moderne et coloré, invite le lecteur à prolonger sa venue. La place accordée aux nouvelles technologies participe aussi à la construction de cette image positive.

L'image comprend une facette associative. Ainsi, l'image de l'environnement entre en interaction avec celle de la bibliothèque, elle influe sur elle. L'Oba était auparavant implantée à Prinsengracht, dans le quartier historique de la ville. La nouvelle centrale fait désormais partie d'Oosterdokseiland⁷⁵, quartier en pleine réhabilitation qui rassemble le musée d'art moderne, la cité des sciences Nemo et le conservatoire. Des commerces, des bureaux et des logements doivent également être construits afin de faire de ce lieu un véritable centre névralgique de la vie amstellodamoise. L'Oba bénéficie pleinement de la proximité avec les autres équipements culturels et de la gare. La bibliothèque est toujours considérée comme un lieu culturel, mais n'est pas perçue comme un lieu exclusivement dédié à l'étude et à la culture livresque. L'architecture du bâtiment, la diversité des collections et la présence d'un restaurant dans la bibliothèque participent à faire de l'Oba un lieu de loisir. La bibliothèque est dans une certaine mesure devenue un site touristique. C'est pourquoi l'Oba propose des visites guidées du bâtiment. Ces visites, auxquelles il est possible de s'inscrire sur le site internet de la bibliothèque, sont assurées par les bibliothécaires, polyglottes pour la plupart d'entre eux. Ainsi, de nombreux touristes n'hésitent pas à simplement visiter le bâtiment, le prendre en photos ou à venir manger à la bibliothèque.

⁷²cf. Annexe 1.

⁷³Salaün, Jean-Michel, *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Paris, Cercle de la Librairie, 1992.

⁷⁴L'université de Lyon 2 a fait prendre des photographies de la bibliothèque de Chevreur, lesquelles sont archivées sur la photothèque de l'université. Il existe aussi un cédérom réalisé par un photographe professionnel. cf. Annexe 2.

⁷⁵Le choix de l'emplacement a été dicté par des contraintes spatiales. Il était possible de construire un bâtiment de 28 000 m² seulement dans le quartier d'Oosterdockseiland. Mais l'emplacement de la bibliothèque dans ce quartier a été mûrement réfléchi et Hans van Velzen, le directeur de l'Oba, tenait à ce que le bâtiment soit le plus visible possible.

Enfin, l'image possède une facette projective. Il s'agit de l'image que le service projette sur son environnement, au sens large du terme. Le fait d'être associé de manière plus ou moins directe à certains établissements plutôt qu'à d'autres est jugé plus valorisant par les publics et les tutelles. On peut citer le site de Chevreur (Lyon 2), dont l'image positive rejaillit sur l'université. Conscient de cet atout et de ce bénéfice en termes d'image, le SCD de Lyon a d'ailleurs fait inclure la visite de ce bâtiment dans le parcours des enseignants-étrangers en visite à Lyon 2. Tout comme la bibliothèque publique peut être un outil de valorisation pour une municipalité, sa « vitrine » en quelque sorte, la BU participe à renvoyer à l'extérieur une image positive de l'université.

Florence Muet précise que les ressources de la bibliothèques elles-mêmes doivent être envisagées comme un reflet de la richesse culturelle de la communauté desservie par l'établissement. Une fois de plus, la question du positionnement et de l'image est centrale pour les bibliothèques :

La construction de son identité [celle du centre documentaire] est alors essentielle, plus vitale sans doute que pour bien d'autres structures : la communauté qu'il sert s'y trouvera ou non valorisée, et la défendra ou s'en écartera⁷⁶.

La fierté engendrée par le sentiment d'être associé à une institution prestigieuse peut également être partagée par les membres du personnel. Or l'implication du personnel constitue un élément déterminant pour réussir une campagne de communication. Les professionnels des bibliothèques qui sont en contact avec le public jouent tant un rôle de conseiller technique qu'un rôle « commercial » puisque ce sont eux qui font découvrir aux usagers les produits les moins connus, les moins utilisés. Plus le personnel de la bibliothèque se sent impliqué, plus il participera à véhiculer une image cohérente et dynamique de la bibliothèque. Selon Florence Muet, une communication externe efficace repose tout d'abord sur une bonne communication interne.

S'affirmer, se positionner

Le positionnement consiste pour une bibliothèque à mettre en avant sa plus-value par rapport aux autres centres de ressources documentaires. Et si les BU ne définissent pas elles-mêmes leurs missions, elles peuvent se positionner de diverses manières tout en veillant à se conformer aux attentes de leurs tutelles. En effet, selon Jean-Michel Salaün, le lien des bibliothèques avec les tutelles est déterminant pour le choix du positionnement :

Sauf à chercher le conflit, un responsable de service ne peut prendre des initiatives en contradiction manifeste avec les souhaits explicites ou implicites de sa hiérarchie⁷⁷.

C'est donc à l'intérieur de ce cadre que les bibliothèques peuvent définir quelle image elles souhaitent véhiculer auprès de leurs tutelles et de leurs publics. Les textes réglementaires fixent les missions des BU, facilitant ainsi leur positionnement. Mais il revient à chaque université d'appliquer les directives du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche selon un esprit qui lui est propre. Les BU peuvent ainsi se présenter comme des auxiliaires de l'enseignement en mettant l'accent sur les services et

⁷⁶Muet, Florence, *Stratégie marketing des services d'information. Bibliothèques et centres de documentation*, Paris, Cercle de la Librairie, 2001, p. 154.

⁷⁷Salaün, Jean-Michel, *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Paris, Cercle de la Librairie, 1992, p. 97.

documents destinés aux étudiants de premier cycle. Les BU participent de la sorte à la lutte contre l'échec en premier cycle, l'un des objectifs majeurs des universités françaises. Les BU peuvent aussi prendre le parti de se présenter comme des centres de ressources tournés vers les chercheurs et participer de la sorte à la valorisation de la mission de recherche de l'université. La BU peut se positionner comme un fournisseur privilégié, notamment en matière de ressources numériques. En démontrant aux usagers la richesse de son offre documentaire, la BU entend démontrer qu'elle demeure irremplaçable et qu'elle ne peut être concurrencée par Internet dans certains domaines.

Les bibliothèques doivent en fait prévoir deux positionnements : l'un à l'intérieur de leur collectivité et l'autre, plus général, à l'extérieur de leur collectivité. Ce deuxième positionnement consiste à définir la place de la BU dans un environnement documentaire plus vaste que celui de l'université. De nombreux étudiants fréquentent les BM pour y travailler avec leurs documents personnels par exemple. Il s'agit pour les BU de se positionner par rapport à leurs concurrents et partenaires actuels et potentiels.

À cette double orientation se juxtaposent les dimensions objective et subjective de chaque positionnement. La dimension objective se définit en fonction des services et des prestations offerts par la bibliothèque. La dimension subjective repose quant à elle sur une pluralité d'éléments plus difficiles à appréhender. Il s'agit de se questionner sur la manière dont le service doit et va être perçu par l'ensemble de la communauté universitaire, par les tutelles. L'image joue un rôle fondamental dans le positionnement subjectif.

Choisir un positionnement pertinent est un enjeu majeur pour les bibliothèques puisque c'est en grande partie de lui dont dépend l'octroi de financements. Il s'agit de convaincre les tutelles de la raison d'être et de la valeur du service. Et selon Florence Muet, cette attention portée aux liens avec les bailleurs de fonds représente l'une des spécificités de la stratégie marketing en bibliothèque : alors que le marketing traditionnel concentre ses forces sur les consommateurs, le marketing des bibliothèques doit faire porter une grande partie des efforts sur la relation avec les tutelles et les futurs mécènes. Tout l'enjeu du positionnement est de maîtriser l'image de la bibliothèque, qu'il s'agisse de celle qui est véhiculée auprès des publics, comme auprès des tutelles. Si la question du positionnement peut sembler a priori superflue, accessoire, il s'avère que les conséquences d'une erreur dans ce domaine ne tardent pas à avoir des répercussions très matérielles, ainsi que le souligne Florence Muet :

*[Les conséquences d'un mauvais positionnement] se mesurent, par exemple, dans les moyens alloués au service, dans sa place dans l'organigramme de l'institution, dans la place de son responsable dans la hiérarchie de l'institution [...]*⁷⁸.

Mettre au point une stratégie de communication peut être une activité chronophage et coûteuse qui mobilise un nombre important de personnes. Mais un plan de communication réussi peut rapporter des crédits à la bibliothèque. Activité se situant hors du champ de la bibliothéconomie, la communication est pourtant tout sauf une activité annexe de la BU puisqu'elle participe à lui donner une légitimité au sein de l'université et lui donne par conséquent les moyens de renforcer le cœur de son activité.

Le positionnement de la Bibliothèque Nationale Universitaire de Strasbourg (BNUS) constitue un cas intéressant. La bibliothèque n'a pas le statut de SCD et est placée sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche et du Ministère de l'économie et des finances, dans une certaine mesure. Cet établissement

⁷⁸Muet, Florence, *Stratégie marketing des services d'information. Bibliothèques et centres de documentation*, Paris, Cercle de la Librairie, 2001, p. 166.

public à caractère administratif a choisi de se positionner de manière très active face à l'Université de Strasbourg, des universités alsaciennes et rhénanes ainsi que face aux collectivités territoriales. La BNUS a choisi de se positionner par rapport à l'université en mettant en avant la richesse de ses collections patrimoniales⁷⁹. La BNUS développe ainsi une forte politique de valorisation de ce fonds, notamment *via* l'action culturelle, laquelle peut être soutenue par les collectivités territoriales qui trouvent en la BNUS un partenaire intéressant pour leur politique culturelle, voire sociale. La BNUS est particulièrement active au sein du réseau EUCOR⁸⁰ et joue un rôle clé dans les relations franco-allemandes. La BNUS revendique aussi pleinement une fonction que l'on pourrait qualifier d' « identitaire » dans la mesure où les collections de la BNUS contiennent une large part de la mémoire de l'Alsace. Et l'on peut penser plus particulièrement aux Alsatiques. Mais le positionnement de la BNUS est également tourné vers l'avenir car la bibliothèque apparaît comme un lieu fondamental pour la recherche.

Corporate image

La *corporate image* peut être définie comme étant l'image institutionnelle. L'établissement doit communiquer sur son organisation, ses objectifs et ses valeurs. La communication institutionnelle constitue un élément important de la communication en BU et Jean Michel⁸¹ rappelle l'importance pour les services de documentation d'adopter un positionnement en adéquation avec celui de l'institution à laquelle ils sont rattachés.

Pour définir les contours de son identité institutionnelle, la bibliothèque doit s'interroger sur les valeurs de l'organisation, sur sa plus-value et ses compétences, ainsi que le rappelle Eileen Elliott de Saez : que fait la bibliothèque? Pour qui le fait-elle? Pourquoi? Que devrait-elle faire pour être plus performante? Afin d'élaborer son positionnement, la bibliothèque doit auparavant se livrer à un audit de culture. Tournée vers l'extérieur, la communication n'en repose pas moins dans un premier temps sur une bonne connaissance interne de l'établissement. Or Marielle de Miribel regrette que dans la plupart des cas, les bibliothèques ne prennent pas le temps de se livrer à ce travail d'analyse qui constitue le socle de tout plan de communication.

L'histoire de la bibliothèque ou celle de l'organisation à laquelle elle est rattachée, les besoins de ses usagers, les services qu'elle propose et proposera, mais aussi ses valeurs, ses symboles, ses « métiers », constituent autant de pistes de réflexion pour élaborer une stratégie de développement. Par « métiers », Marielle de Miribel⁸² entend l'ensemble de représentations que partagent les publics mais aussi les tutelles et partenaires de la bibliothèque. Il s'agit de s'interroger sur l'image que la bibliothèque renvoie actuellement.

Les valeurs constituent un point clé de l'audit de culture. Il faut tenir compte des valeurs « déclarées », c'est-à-dire celles qui sont formalisées par le biais de documents émis par la communication externe. Les chartes sont des documents révélateurs d'un positionnement et les bibliothèques sont de plus en plus nombreuses à produire ce type de texte. Ainsi, l'Oba rappelle sur son site web la place des bibliothèques dans la société de l'information, société dans laquelle le savoir constitue un pouvoir :

⁷⁹En nombre de documents, la BNU est le second établissement de France. La bibliothèque compte près de quatre millions de documents patrimoniaux, dont plusieurs milliers de papyrus.

⁸⁰Le réseau EUCOR (Confédération européenne des universités du Rhin supérieur) a été formé en 1989 par les sept universités du Rhin supérieur, en ligne, <http://eucor-uni.org/site/Accueil-4.html>. [consulté le 18/11/2008].

⁸¹Michel, Jean, « De la nécessité d'un (re)positionnement stratégique des services information-documentaires », in *Documentaliste. Sciences de l'information*, vol. 45, n° 1, 2008, p. 45.

⁸²Miribel, Marielle (de), « Trois outils pour faire exister la bibliothèque dans son contexte », in *Le Marketing du livre et de la bibliothèque*, Les Cahiers du CLPCF, n° 6, 2003, p. 40-51.

The library plays an important role as centre for information, culture, communication and education.
In the 21st century information is synonymous with power. [...] The library can provide you with both the source and the access. [...]
*Increasingly the library is developing away from being a warehouse full of books into an exciting, stimulating and multifarious information source. Once a subdued, still sanctuary, now an open house to all who hunger knowledge and recreation*⁸³.

Les BU sont également de plus en plus nombreuses à rendre publics leurs objectifs et valeurs dans des chartes ou *mission statements*. Ainsi, dans leur charte adoptée en 2005, les BU de l'*University of Nevada Las Vegas* (UNLV) récapitulent leurs missions :

*[The UNLV] supports the mission of the University to emerge as a premier metropolitan university, embracing the traditional values of higher education adapted for the global community in the 21st century*⁸⁴.

Le groupement des BU de l'UNLV affirme ainsi un positionnement dynamique, tant fondé sur les valeurs historiques de l'université que sur les préoccupations de la société actuelle. Et selon Eileen Elliott de Saez, même lorsque la bibliothèque s'inscrit dans une organisation plus vaste, il est nécessaire pour elle de produire sa propre charte et de revendiquer ses valeurs :

*Nevertheless, the library or information service needs to produce its own separate mission statement, since it can closely specify the particular priorities and objectives of the service, which will then provide the base for strategic planing and decision making*⁸⁵.

Enfin, il convient de prendre en compte les valeurs « opérationnelles », c'est-à-dire les valeurs qui transparaissent à travers les dispositifs de contrôle et d'évaluation. Les signes et symboles de la bibliothèque sont entre autres la qualité de l'accueil fait aux usagers, les codes vestimentaires, le comportement du personnel. Le travail d'audit de culture permet donc à la bibliothèque de prendre pleinement conscience de ses spécificités, de ses forces et de ses faiblesses.

Formaliser les objectifs et valeurs de la bibliothèque s'avère utile pour la communication externe comme pour la communication interne. En effet, l'implication du personnel est fondamentale pour la mise en œuvre du plan de communication. Communication externe et communication interne sont solidaires. C'est la participation du personnel de la bibliothèque qui confère à la *corporate image* son sens, sa pertinence et sa cohérence.

Le monde des bibliothèques est dominé par une identité professionnelle très forte. Et la notion de service public demeure entre autres profondément ancrée dans les mentalités. Cette culture professionnelle est aussi renforcée par une culture d'établissement qu'on pourrait comparer à la culture d'entreprise. En effet, chaque bibliothèque a son ambiance, ses coutumes, ses publics. La culture d'établissement est

⁸³*Oba mission statement*, en ligne, http://www.oba.nl/index.cfm/t/New_library/vid/53C6A39A-9969-DC55-21E64E8759ACEE68 [consulté le 04/04/2008].

⁸⁴UNLV university libraries statement, cité par Griffiths, Patrick, « Discovering places to serve patrons in the long tail », in *Library 2.0 : Initiatives in academic libraries*, Chicago, Association of College and Research Libraries, 2007, p. 2.

⁸⁵Saez, Eileen Elliott (de), *Marketing concepts for libraries and information services*, 2e éd., Londres, Facet publishing, 2002, p. 19.

aussi modelée par l'univers dans lequel s'inscrit la bibliothèque⁸⁶. Ainsi que le rappelle Florence Muet, « dans le domaine documentaire, les cultures professionnelles sont fortes et influent souvent sur l'image⁸⁷ ».

La culture d'établissement présente des similarités avec la culture d'entreprise puisque toutes deux se fondent sur l'identité d'un organisme, sur les valeurs et l'histoire de celui-ci. Mais il est problématique d'avoir recours à l'expression « culture d'entreprise » lorsqu'il s'agit d'évoquer la fonction publique. Nombre de professionnels des bibliothèques sont en effet très attachés à la notion de fonction publique. La question du port de l'uniforme en bibliothèque est révélatrice d'une certaine crainte de la part des professionnels d'être assimilés par les publics aux acteurs du monde socioéconomique. Une partie des professionnels s'accorde pour reconnaître l'utilité du port de l'uniforme et selon Eileen Elliott de Saez, l'uniforme permet entre autres de véhiculer d'une manière nette une identité et de promouvoir une image d'équipe. L'uniforme peut constituer l'un des éléments fondateurs de la *corporate image*, au même titre que le logo. C'est pourquoi la direction de l'Oba, guidée par le souci de renvoyer une image positive de la bibliothèque, a confié la confection des uniformes⁸⁸ à un styliste. Au port de l'uniforme s'ajoute celui d'un badge nominatif. Mais imposer le port d'un uniforme aux membres de la bibliothèque est une mesure qui suscite en général des réactions très hostiles. Et l'Oba a été le théâtre de fortes dissensions opposant le personnel à la direction. Les détracteurs de cette mesure mettaient en avant le fait que les bibliothécaires seraient assimilés à des vendeurs de grande surface culturelle. Les relations entre usagers et professionnels s'en trouveraient de fait changées. La direction a dû longuement dialoguer avec les représentants du personnel pour faire appliquer cette mesure.

Certaines BU prennent également des initiatives pour rendre leur personnel plus facilement identifiable pour le public. Ainsi, Lyon 2 a instauré le port d'un badge « Bibliothèques » pour les personnes chargées du service public. À Lyon 3, le personnel porte un badge nominatif. Ces mesures ont été relativement mal accueillies par le personnel car la culture de l'accueil n'est pas encore assez développée en bibliothèque.

La bibliothèque peut retirer de grands bénéfices en termes d'image lorsque culture professionnelle et positionnement s'articulent de manière harmonieuse. Dans cette perspective, l'équipe trouve sa cohésion dans un même creuset de représentations. Mais il n'en va pas toujours ainsi et les professionnels des bibliothèques semblent parfois tentés de se replier sur des préoccupations purement bibliothéconomiques, plutôt que de se focaliser sur les missions générales de la bibliothèque.

Non seulement communication externe et communication interne dépendent l'une de l'autre, mais les plans de communication établis par les bibliothèques constituent finalement un miroir que la profession se tend à elle-même. À travers les compétences valorisées dans les stratégies de communication, ce sont les contours d'une profession qui se dessinent. Certes, les messages émis par la bibliothèque sont orientés en fonction de leurs destinataires, qu'il s'agisse de leurs tutelles comme des différents segments du public. Mais les différentes images et valeurs mises en avant par les bibliothèques sont révélatrices d'une culture professionnelle en pleine mutation⁸⁹.

⁸⁶cf. « Les facettes de l'image »

⁸⁷Muet, Florence, *Stratégie marketing des services d'information. Bibliothèques et centres de documentation*, Paris, Cercle de la Librairie, 2001, p. 154.

⁸⁸La confection des uniformes des membres du personnel de l'Oba a été confiée au styliste Aziz, en ligne, <http://fr.youtube.com/watch?v=CoHDT1wZrEw>, [consulté le 04/04/2008].

⁸⁹Ce point est développé ultérieurement.

LES SPÉCIFICITÉS DE LA COMMUNICATION EN BU

La communication en BU, un besoin qui ne va pas de soi

Adoptée dans un premier temps par les bibliothèques publiques, la communication a ensuite trouvé progressivement sa place en BU. Claude Berne⁹⁰, ancienne chargée de communication au SCD de Lyon 1, estime que l'intérêt pour la communication en BU est une mouvance très récente que l'on peut faire remonter aux années 2003-2005. Selon Marie-Annick Bernard⁹¹, pendant longtemps, les BU se sont repliées sur elles-mêmes. À cause d'un manque considérable de moyens, les BU ne se sentaient guère en mesure de valoriser leurs activités auprès de l'extérieur. Il était difficile pour elles de se mettre en avant alors qu'elles se trouvaient en pleine situation de pénurie, comme l'avait mis en avant le rapport Miquel (1989). La création des SCD, la contractualisation, les partenariats avec les collectivités locales, et l'amélioration sensible des moyens financiers alloués aux bibliothèques leur ont permis d'évoluer et de dessiner les contours d'une identité plus positive.

De plus, l'idée selon laquelle le public⁹² des BU est un public captif a longtemps prédominé. Dans une telle perspective, pourquoi déployer des moyens pour convaincre un tel public du bien-fondé et de l'utilité de la bibliothèque?

La massification de l'enseignement supérieur a également eu des conséquences pour les BU qui ont dû apprendre à composer avec des étudiants ayant un profil différent de ceux des générations précédentes. En effet, les BU ont su s'adapter à des étudiants moins familiarisés avec la culture universitaire en repensant leur organisation et l'image qu'elles véhiculaient. Non seulement les étudiants ne sont plus les « héritiers » décrits par Pierre Bourdieu, mais ils font partie de la génération des *digital natives*. Leurs attentes, leurs besoins et leur rapport au savoir et à l'information sont très différents de ceux des étudiants des générations précédentes.

Les professionnels des bibliothèques sont de plus en plus nombreux être convaincus de l'utilité de la communication, mais très souvent, celle-ci fait figure de parent pauvre en BU. Cette situation peut s'expliquer entre autres par des raisons financières. La communication peut représenter un poste de dépense plus ou moins important pour la bibliothèque. La communication ne dispose pas de budget propre et elle peut se trouver à cheval sur plusieurs lignes budgétaires. La somme allouée à la communication demeure un budget transversal qui est reconduit selon une logique de projet. Parfois, les collectivités territoriales peuvent subventionner certains projets de communication. Ainsi, le SCD de Lyon 1 a bénéficié de subventions pour développer le *Carnet de surf*. Il s'agissait d'un document présentant aux étudiants les ressources électroniques de l'université. Mais si ce type de subventions permet de réaliser des projets d'envergure, il reste problématique dans la mesure où il est ponctuel et ne permet pas d'assurer le suivi indispensable à toute action de communication. Ainsi, le document *Carnet de surf* n'a pas connu de réédition, faute de financements. Or, s'il ne s'inscrit pas dans la pérennité, le projet de communication ne peut atteindre pleinement ses objectifs.

La place de la communication en BU ne dépend pas seulement de critères financiers. Il ressort que pour le moment, dans les BU, la place accordée à la

⁹⁰Les remarques de Claude Berne sont tirées d'un entretien ayant eu lieu au cours de l'année dans le cadre de la préparation du mémoire d'études.

⁹¹Bernard, Marie-Annick, « La communication au quotidien en bibliothèque universitaire », *Concevoir des documents de communication à l'intention du public*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2001, p. 231-250.

⁹²Ce point sera développé ultérieurement.

communication dépend aussi très fortement de la personnalité du directeur du SCD. Le cas du SCD de Lyon 1 est assez emblématique de cette situation. En 2001, François Cavalier est nommé à la direction du SCD de Lyon 1. François Cavalier est issu de la lecture publique. Or, les BM ont adopté avant les BU les techniques du marketing et de la communication. Fort de son expérience en lecture publique, François Cavalier a désiré accorder à la communication une place importante au SCD de Lyon 1. C'est ainsi qu'a été créé en 2005 un poste de chargé de communication à la BU. À cette même période, Lyon 2 et Lyon 3 n'avaient pas ouvert de poste de chargé de communication. En matière de communication, le SCD de Lyon 1 a joué un rôle moteur car la BU a développé sa propre stratégie. C'est dans un second temps que le service communication de l'université s'est calqué sur ce que le service de la bibliothèque avait créé. Enfin, dans un souci d'harmonisation, les deux services ont davantage travaillé ensemble et la communication du SCD s'est à son tour adaptée à celle de l'université. Et lorsque l'université de Lyon 1 a entrepris de créer un logo pour chacune de ses composantes, le SCD a fait appel au graphiste du service communication de l'université pour élaborer le sien. La situation du service communication de Lyon 1 est atypique car normalement, il revient à la composante de s'adapter à ce que l'université développe.

En matière de communication, la BU ne peut être complètement indépendante de son organisme de rattachement, sous peine d'entrer en conflit avec ses tutelles. La BU doit donc trouver un équilibre entre respect des axes imposés par le service communication de l'université et une certaine autonomie. Car si la BU, de par son statut de composante, ne peut jouir d'une totale autonomie, il est toutefois primordial pour la bibliothèque de développer ses propres outils de communication afin de se rendre plus visible auprès de l'ensemble de la communauté universitaire. La communication est en effet un domaine qui s'accommode mal d'une logique de centralisation. Qui, mieux que la bibliothèque, peut valoriser ses services et ses ressources?

Les différents types de communication en BU

Marie-Annick Bernard distingue trois niveaux de communication en BU:

- la promotion institutionnelle, ou *corporate communication*, du SCD auprès des instances de décision de l'université.
- l'événementiel. Il s'agit d'actions de valorisation liées à un événement exceptionnel qui s'adressent à la communauté universitaire dans son ensemble. Et ces actions permettent souvent à la bibliothèque de relayer son image à l'extérieur de l'université. En général, ce type d'actions de communication demeure rare en BU, mais certains SCD accordent une importance croissante à cette activité. On peut ainsi citer le SCD de Lyon 1, particulièrement actif en matière d'action culturelle. Très régulièrement, des expositions et des débats autour de questions d'actualité sont organisés. La communication événementielle, ponctuelle, se distingue de la communication institutionnelle qui elle est stable.
- L'ensemble des actions multiples et d'importance variée menées à l'intention des publics.

En BU, la politique de communication doit répondre à un triple enjeu selon Marie-Annick Bernard. Tout d'abord, il faut faire connaître l'offre documentaire et les services aux publics. Il faut aussi leur faire comprendre l'organisation de la BU et enfin, valoriser les outils mis à leur disposition. L'analyse de Marie-Annick Bernard insiste sur la nécessité pour les BU de communiquer avec leurs usagers. Mais il s'avère que ce constat datant de 2000 peut être remis en question : le contexte institutionnel, politique, économique et scientifique dans lequel s'inscrivent les bibliothèques a en effet

considérablement changé en quelques années. Et désormais, les établissements documentaires ont de plus en plus intérêt à s'ouvrir vers l'extérieur, vers une communauté plus vaste que celle de l'université.

Florence Muet rappelle quant à elle qu'il est essentiel d'établir des effets d'échos entre les différentes communications : ainsi, la BU doit par exemple toucher les étudiants *via* une communication directe et aussi, au moyen d'une communication indirecte en s'appuyant sur les enseignants.

Informé n'est pas communiqué

Les BU sont soucieuses depuis longtemps d'établir un dialogue avec leurs publics et leurs tutelles. Les BU produisent à cet effet de nombreux documents dont l'exemple le plus emblématique est le guide du lecteur. Mais pendant longtemps, cette série d'informations ne s'est pas inscrite dans une stratégie de communication permettant à la BU de véhiculer une image élaborée de manière consciente. Or ainsi que le fait remarquer Marie-Annick Bertrand, sans le support d'une stratégie de communication, le message informatif perd de son efficacité et de sa cohérence :

[...] si elle n'est pas relayée par les techniques de communication, si elle n'est pas porteuse d'une image, d'une identité forte, l'information risque de se réduire à un patchwork d'éléments ponctuels et techniques, qui n'aideront guère les étudiants à appréhender l'ensemble du système documentaire à leur disposition ou à acquérir une nouvelle autonomie⁹³.

Afin de combattre cet effet de dispersion de l'information, il est primordial pour la BU de définir une identité fédératrice qui sera véhiculée tout au long de l'année au travers des différentes actions de communication menées par le SCD. Tous les efforts de communication déployés par la bibliothèque doivent tendre vers un même but. Marielle de Miribel insiste sur le fait que la bibliothèque est responsable du message et de l'image qu'elle véhicule. Or trop de bibliothèques semblent ne pas établir de plan de communication, ce qui nuit à la qualité de la médiation :

Si le message n'est pas passé, c'est que quelque chose dans sa stratégie n'a pas fonctionné, qu'il s'est trompé quelque part ou qu'il a omis un fait important. C'est à l'émetteur à prendre en compte les attentes et besoins des lecteurs, à se mettre à leur portée, et à se soucier d'un résultat d'efficacité⁹⁴.

Et selon Marielle de Miribel, si la bibliothèque n'a pas atteint son objectif, elle ne doit pas imputer la responsabilité de l'échec au récepteur, mais revoir sa stratégie de communication. Alors que l'information pourrait être définie comme étant la transmission objective de messages, la communication va de pair avec la notion de valorisation. Or selon Martine Vila-Raimundi et Marielle de Miribel, la plupart des centres de documentation et des bibliothèques se contentent de faire seulement la démonstration de leurs ressources et de leurs prestations : si les bibliothèques françaises savent informer, elles ne savent pas encore communiquer. Par exemple, s'il est important pour la bibliothèque de recenser les nouvelles acquisitions afin de rappeler aux usagers

⁹³Bertrand, Marie-Annick, « La communication au quotidien en bibliothèque universitaire », *Concevoir des documents de communication à l'intention du public*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2001, p. 234-235.

⁹⁴Miribel, Marielle (de), « Trois outils pour faire exister la bibliothèque dans son contexte », in *Le Marketing du livre et de la bibliothèque*, Les Cahiers du CLPCF, n° 6, 2003, p. 42.

et aux tutelles que les collections ne constituent pas une masse inerte de documents, on peut se demander dans quelle mesure les usagers tirent profit de listes non raisonnées. Très souvent, les nouvelles acquisitions sont certes classées par champs disciplinaires, mais le classement n'est pas affiné en fonction des niveaux des usagers. Une présentation objective et brute de l'information n'est pas suffisante si la bibliothèque veut transmettre son message de manière efficace. Il s'agit de s'adresser à des cibles clairement identifiées, de convaincre, de persuader les usagers actuels comme les usagers potentiels. C'est pourquoi Marie-Madeleine Salman⁹⁵ enjoint les professionnels des bibliothèques à bien distinguer les documents pédagogiques, dont la fonction est de véhiculer un discours informatif, des documents de communication institutionnelle, dont la vocation est de mettre l'accent sur les avantages offerts par la bibliothèque au public. Les documents relevant de la stratégie de communication sont les vecteurs d'un discours persuasif. Et Judith Siess considère que la promotion passe aussi par les relations publiques et la publicité, qu'elle soit payante ou non pour la bibliothèque.

CONNAÎTRE DAVANTAGE SES PUBLICS

Spécificités du public des bibliothèques universitaires

Le public des BU est *a priori* plus facile à appréhender que celui des BM puisqu'il représente une collectivité relativement limitée. Les BU accueillent principalement les étudiants, les enseignants chercheurs et le personnel administratif de l'université. Les usagers extérieurs à l'université sont présents, mais dans la plupart des cas, ils ne représentent pas la cible principale des BU, ainsi que le fait remarquer Marie-Annick Bernard :

Par ailleurs, si la tendance actuelle est de s'ouvrir vers l'extérieur, vers le monde des entreprises ou avec la formation continue, il s'agit d'une démarche encore très marginale [...] ⁹⁶.

Mais depuis quelques années, ce constat est de mois en mois vrai car certaines BU s'ouvrent davantage au public extérieur à l'université. On peut ainsi citer la BU de Chevreur (Lyon 2) : l'architecture et le design intérieur du bâtiment rappellent certaines bibliothèques de lecture publique⁹⁷ récentes et le fait qu'il n'y ait pas de contrôle à l'entrée sont des éléments qui incitent les personnes à venir au SCD, pour accéder à Internet⁹⁸ ou lire des journaux. Ainsi, les visiteurs de l'hôpital constituent une partie des usagers de la BU de Chevreur. Si le SCD ne développe pas une offre documentaire spécifiquement en direction de ces usagers extérieurs à l'université, il n'en demeure pas moins que la bibliothèque joue pleinement son rôle de lieu de sociabilité et de

⁹⁵Salman, Marie-Madeleine, « Les techniques de communication utiles aux services documentaires », in *Documentaliste. Sciences de l'information*, vol. 45, n°1, 2008.

⁹⁶Bernard, Marie-Annick, « La communication au quotidien en bibliothèque universitaire », in *Concevoir des documents de communication à l'intention du public*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2001, p. 233.

⁹⁷Les larges baies vitrées et le mobilier de la bibliothèque universitaire de Chevreur ne sont pas sans évoquer la récente bibliothèque publique du Bachut, dans le 8^e arrondissement de Lyon. Les bâtiments jouent de plus en plus sur la transparence et l'ouverture. Les rez-de-chaussée deviennent en quelque sorte des « vitrines », donnant à voir de l'extérieur un mobilier convivial et des équipements en bon état. On peut citer la bibliothèque publique de la Haye, dont le rez-de-chaussée vitré et donnant sur une rue passante est occupé par un grand meuble aux couleurs vives. La collection de bandes dessinées est présentée dans ce meuble, aussi fonctionnel que décoratif, et de larges fauteuils sont disposés à proximité. Tout invite le passant à faire halte à la bibliothèque.

⁹⁸En effet, il n'est pas nécessaire d'avoir des identifiants spécifiques à l'université pour se connecter sur les postes disponibles à la bibliothèque.

convivialité. Et selon Marian Koren, la dichotomie entre BU et bibliothèques de lecture publique semble d'ailleurs amenée à être remise en question :

La distinction entre bibliothèques publiques et universitaires n'a plus vraiment de raison d'être, maintenant que toutes les institutions et les professionnels du secteur sont confrontés aux mêmes évolutions : services conçus en fonction des technologies de l'information, informatisation des infrastructures, dissémination des techniques de management et de marketing, offres ciblées. Les utilisateurs accèdent en ligne aux services de la bibliothèque et on ne comprendrait pas que cet accès soit conditionné par les distinctions hiérarchiques traditionnelles ou conventionnelles entre bibliothécaires⁹⁹.

Si les BU et les bibliothèques de lecture publique seront peut-être amenées à développer des partenariats dans les années à venir, les différences de publics entre ces deux types d'établissements subsistent encore à l'heure actuelle. Ainsi, le public des BU se caractérise également par le fait qu'il s'agit d'un public majoritairement composé d'individus partageant les mêmes objectifs puisqu'il s'agit d'utilisateurs en situation d'apprentissage. Alors que les motivations du public d'une BM peuvent être très variées (un même usager peut venir à la bibliothèque pour son travail, mais aussi pour ses loisirs), les motivations d'une partie du public des BU sont similaires : les individus évoluent en effet dans un cadre défini qui « précise des objectifs et des modalités d'acquisition de connaissances particulières¹⁰⁰ », ainsi que le met en lumière Florence Muet.

Et surtout, le public des BU est très fortement organisé et hiérarchisé. Étudiants et enseignants chercheurs ont des besoins spécifiques. On peut encore subdiviser le public des étudiants en différentes catégories, selon leur cycle d'études.

Les publics des BU possèdent des spécificités qui doivent être prises en compte lors de l'élaboration de plans de communication. En effet, les enseignants ont un rôle de prescripteurs pour les étudiants, mais sont aussi usagers, voire producteurs de l'information diffusée par la bibliothèque. Les enseignants chercheurs peuvent être prescripteurs d'une manière plus directe encore pour les BU puisque certains d'entre eux siègent au conseil scientifique.

La BU doit également composer avec un public qui se renouvelle très régulièrement ainsi que le met en avant Judith Siess :

Keeping in touch with your customers and their needs and habits is more difficult in the academic library. Not only do you deal with a large number of customers, but these customers (students and sometimes, faculty) are constantly changing¹⁰¹.

De plus, l'apparente homogénéité du public des BU est remise en cause par le fait que chaque discipline entretient un rapport particulier à la documentation. Les pratiques des usagers sont très fortement liées à leur appartenance disciplinaire. Il faut ainsi tenir compte des manières dont l'information circule au sein de chaque communauté universitaire. Ainsi, les périodiques jouent un rôle plus important encore dans le domaine des sciences dites dures que dans celui des sciences humaines et sociales. Et il

⁹⁹Koren, Marian, « Associations professionnelles et coopération européenne », in *BBF*, 2008, t. 53, n°1, p. 31.

¹⁰⁰Muet, Florence, *Stratégie marketing des services d'information. Bibliothèques et centres de documentation*, Paris, Cercle de la Librairie, 2001, p. 40.

¹⁰¹Siess, Judith, *The Visible librarian. Asserting your value with marketing and advocacy*, Chicago, American Library Association, 2003, p. 48.

y a une manière propre à chaque discipline de faire circuler l'information. Le fonctionnement en laboratoire constitue par exemple la norme dans les sciences dures alors que les chercheurs en sciences humaines et sociales, s'ils sont aussi amenés à travailler en équipe, ont des méthodes de travail plus individualistes.

Il faut également se départir de l'idée selon laquelle le public des BU est un public captif. De plus en plus d'étudiants travaillent en bibliothèque de lecture publique ou préfèrent travailler chez eux. Et selon Eileen Elliott de Saez, la notion de public captif constitue une fausse évidence dans la mesure où même si la BU constitue le principal centre de ressources documentaires pour la majorité de ses usagers, il n'en demeure pas moins que nombre d'utilisateurs ne connaissent pas les possibilités que leur offre la bibliothèque. Et cette remarque s'applique aux étudiants comme aux enseignants :

Academic libraries have captive markets to a great extent, but again will often expect users to know that special collections or specific services exist. Academic teaching staff will be highly expert and well versed in the facilities supporting their own specialities, but may not be aware of what else is available from which their students as well as they themselves could benefit¹⁰².

Enfin, chaque pays développe son propre rapport à la bibliothèque car ainsi que le fait remarquer Florence Muet, le retrait des enseignants chercheurs par rapport à la BU relève d'une habitude, d'une « tradition » française. En effet, dans les pays anglo-saxons, les enseignants-chercheurs s'impliquent davantage dans les activités de la BU et incitent leurs étudiants à utiliser les services documentaires mis à leur disposition. La BU constitue un lieu clé des campus anglo-saxons.

Segmenter les publics

S'adapter à son public suppose de connaître les différentes catégories qui le composent. Or, procéder par segmentation permet d'aboutir à une vision plus fine du public et d'identifier les caractéristiques de la communication susceptibles de toucher tel ou tel public cible. La segmentation est une notion issue du marketing et qui consiste à diviser le public en sous-groupes homogènes. Il est possible d'identifier des sous-groupes d'usagers en étudiant leurs pratiques documentaires, en s'intéressant à leur appartenance socioprofessionnelle ou encore à leurs comportements en bibliothèque. Dans le domaine des BU, les critères les plus pertinents pour segmenter le public sont les critères fonctionnels, basés sur la nature des activités des usagers. Les professionnels des bibliothèques doivent donc parvenir à déterminer les enjeux inhérents à chaque fonction : l'utilisateur veut-il publier? Cherche-t-il de la documentation pour renouveler son cours? Certains usagers sont-ils à la recherche d'une information déjà traitée, enrichie par les professionnels des bibliothèques? Comment les usagers utilisent-ils les données trouvées à la bibliothèque? En d'autres termes, la segmentation doit aider le personnel des bibliothèques à connaître les motivations de ses publics : pourquoi viennent-ils au SCD? Que cherchent-ils à la bibliothèque? Les critères de segmentation peuvent dans ce cas être : la fréquence du besoin, son urgence. L'étude des pratiques de recherche et de traitement de l'information des usagers peut également s'avérer pertinente : quelles sont les sources d'information les plus utilisées? Quels sont les canaux d'information directs? Dans quel contexte et pour quelles raisons utilise-t-on cette documentation? La culture documentaire et les compétences en recherche d'information varient bien entendu d'un

¹⁰²Saez, Eileen E. (de), *Marketing concepts for libraries and information services*, 2e éd., Londres, Facet publishing, 2002, p. 84.

niveau à l'autre car un chercheur n'aura pas les mêmes besoins qu'un étudiant de niveau L1, mais ces paramètres varient également d'une discipline à l'autre. L'*habitus* documentaire des sciences humaines et sociales n'est pas le même que celui des sciences dites exactes.

La stratégie marketing peut reposer sur trois stratégies de ciblage :

- le marketing indifférencié : il s'agit de s'adresser au plus grand nombre possible en proposant une offre de services homogène, valorisée *via* une stratégie de communication unique. Selon Jean-Michel Salaün, ce type de marketing n'est pas adapté aux BU à cause de la forte organisation des publics, par discipline, par niveau.
- Le marketing différencié, comme son nom l'indique, tend à proposer une offre différenciée de services. Il s'agit dans ce cas de construire une stratégie adaptée à chaque segment de public. Le marketing différencié implique d'établir des priorités : quels segments de publics veut-on privilégier, quels types de publics souhaite-t-on atteindre en premier? Eileen Elliott de Saez considère que, dans une certaine mesure, les BU appliquent déjà un marketing différencié puisqu'elles proposent différentes conditions de prêt en fonction des profils des usagers.
- Enfin, le marketing concentré peut être défini comme le stade le plus poussé du marketing différencié dans la mesure où il consiste à privilégier une cible en particulier. Cette stratégie atteint très vite ses limites mais possède les avantages d'être peu coûteuse et très efficace.

La segmentation permet à la bibliothèque d'acquérir une connaissance approfondie de ses publics et d'adapter ses stratégies de communication en fonction des différentes cibles identifiées. Mais Florence Muet rappelle que ce découpage ne doit pas aboutir à l'établissement de catégories rigides. Si la segmentation est pratiquée de manière trop stricte, elle peut se muer en stigmatisation des usagers.

De plus, la segmentation a pour objectif d'aboutir à une offre adaptée aux différents publics mais elle ne doit pas faire perdre de vue l'objectif global de la bibliothèque.

Les bibliothèques ont l'habitude depuis longtemps de mener des enquêtes auprès des usagers et les établissements documentaires sont familiarisés avec la notion d'hétérogénéité des publics. Mais Florence Muet précise qu'il convient de distinguer les enquêtes de satisfaction des enquêtes relatives aux besoins des usagers. Dans le second cas, l'enjeu est d'identifier et de comprendre le rapport que les usagers entretiennent avec l'information et la connaissance. Or, ces éléments ne sont pas toujours explicites. Les usagers ne formalisent pas forcément leurs pratiques documentaires et leurs besoins. Les questionnaires ou les entretiens peuvent biaiser les réponses des usagers. Il est important pour les bibliothèques de parvenir à savoir comment et pourquoi l'information documentaire s'intègre dans l'activité de ses publics. Autrement dit, selon Florence Muet, « interroger ses utilisateurs quand on se situe dans la démarche d'élaboration d'une stratégie marketing revient à leur demander "qui ils sont" et non pas "ce qu'ils veulent"¹⁰³ ». Pour exprimer des attentes, il faut déjà disposer d'un certain recul sur ses pratiques. Or les besoins, par opposition aux attentes, peuvent être implicites. Il est plus aisé de décrire un manque, une habitude que de s'interroger sur ce que l'on attend d'une bibliothèque.

L'une des difficultés majeures des bibliothèques est de cerner leur public potentiel, c'est-à-dire le groupe d'individus connaissant l'existence du service d'information mais qui ne l'utilise pas au moment de l'analyse, et le groupe des « non utilisateurs relatifs » (Florence Muet). Ce groupe est sans nul doute le plus délicat à appréhender selon Florence Muet :

¹⁰³Muet, Florence, « Analyser les besoins d'un public cible... Oui, mais comment? », in *Documentaliste. Sciences de l'information*, vol. 45, n° 1, 2008, p. 40.

Il s'agit d'un groupe, parfois plus difficile à définir et quantifier, qui ne connaît ni n'utilise le service d'information, mais dont les caractéristiques correspondent aux prestations proposées¹⁰⁴.

Les professionnels du monde de l'entreprise pourrait par exemple constituer un groupe de non utilisateurs relatifs pour les BU. S'il est ardu de toucher cette catégorie de public, on peut toutefois noter que certaines BU essaient déjà de tisser des liens avec ces usagers extérieurs au monde de l'université. On peut ainsi citer le service Compiègne-Télédoc¹⁰⁵ qui avait été développé par la BU technologique à la fin des années 1980. L'originalité de ce service était de se situer d'emblée dans une perspective commerciale et de s'ouvrir au monde de l'entreprise. Il s'agissait de proposer aux entreprises de l'information déjà traitée par des spécialistes de l'université. Les clients de Télédoc pouvaient ainsi demander des résumés, des synthèses ou encore des analyses. Les utilisateurs de ce service se répartissaient ainsi : les étudiants et enseignants-chercheurs représentaient 60 à 65% du public et les clients extérieurs, majoritairement des entreprises, constituaient quant à eux 35 à 40% du public de Télédoc.

¹⁰⁴Muet, Florence, *Stratégie marketing des services d'information. Bibliothèques et centres de documentation*, Paris, Cercle de la Librairie, 2001, p. 53.

¹⁰⁵ Vézier, Liliane, « Marketing de produits documentaires », in *BBF*, t. 31, n° 5, 1986, p. 480-485.

La communication en action

QUELS ACTEURS POUR LA COMMUNICATION EN BU?

La communication tend à jouer un rôle de plus en plus important en BU. Aussi peut-on s'interroger sur les compétences et le profil des chargés de communication étant donné que les compétences requises pour remplir cette fonction ne relèvent pas de la pure bibliothéconomie. Dans quelle mesure les BU peuvent-elles avoir recours à l'externalisation de ces tâches? Dans le cadre de ce mémoire, le terme « externalisation », doit être compris comme le fait de confier la communication à des partenaires extérieurs à la BU ou à l'université, ou le fait de recruter des personnes strictement issues du monde du marketing et de la communication.

Quelle formation pour les chargés de communication?

Si les chargés de communication doivent posséder des compétences de plus en plus poussées dans le domaine du marketing et de la communication, force est de constater qu'il n'existe pas encore de formation à proprement parler. Selon Marielle de Miribel¹⁰⁶, faute de formation suffisante, le marketing pratiqué par les professionnels des bibliothèques s'avère souvent daté par rapport à celui des spécialistes du domaine :

[...] bien souvent les bibliothèques appliquent un marketing dépassé, en retard sur la réalité et les préoccupations du monde marchand¹⁰⁷.

Les conclusions de Marielle de Miribel, qui datent de 2001, peuvent être aujourd'hui remises en question dans la mesure où les pratiques marketing des personnels des bibliothèques tendent à se professionnaliser.

Mais dans la formation des bibliothécaires et des conservateurs français, peu de cours sont consacrés au marketing, à la communication et à la démarche qualité. Les chargés de communication en bibliothèque ont certes accès à des enseignements dans le cadre de la formation continue, mais dans la plupart des cas, il s'agit davantage d'apprendre à maîtriser des outils de communication tel que la PAO, plutôt que de suivre des formations spécifiques consacrées à l'élaboration de plan de communication. Les Instituts Régionaux d'Administration dispensent des formations, mais il s'agit d'une approche essentiellement administrative. Des stages sont organisés, mais ils s'adressent principalement aux personnels des bibliothèques de lecture publique. À l'heure actuelle, il semble que les chargés de communication en BU n'étant pas issus des filières communication et marketing se forment donc essentiellement sur le terrain. De plus, il

¹⁰⁶Miribel, Marielle (de), « Bibliothèques et marketing, une valse à trois temps: répulsion, attirance, adaptation », in *Education and research for marketing and quality management in libraries*, Munich, KG Saur, 2002, p. 258-267.

¹⁰⁷Miribel, Marielle (de), « Synthèse et réflexion sur le colloque Satellite IFLA de Québec », in *Education and research for marketing and quality management in libraries*, Munich, KG Saur, 2002, p. 321.

n'existe pas encore de coopération au niveau national dans le domaine de la communication en BU.

Dans un contexte très concurrentiel où il devient urgent pour les bibliothèques de gagner en visibilité et de rappeler à leurs publics comme à leurs tutelles leur légitimité et leur rôle stratégique, l'amateurisme en matière de communication n'a plus cours. C'est pourquoi la nécessité de créer des postes de chargés de communication en BU se fait de plus en plus sentir parmi des équipes de direction. Mais si l'on exige des chargés de communication des compétences de plus en plus poussées dans un domaine qui n'est pas le cœur de leur formation initiale, il s'avère que les possibilités de formation sont limitées à l'heure actuelle. La situation semble donc paradoxale puisque d'un côté, on demande aux chargés de communication une maîtrise accrue des outils de communication, sans qu'ils aient pour autant la possibilité de se développer pleinement ces compétences dans le cadre de la formation initiale ou continue.

Vers de nouvelles compétences? Savoir faire et savoir être

Parmi les compétences attendues chez un chargé de communication, on peut citer la nécessité de posséder des connaissances dans les domaines de la communication d'entreprise et de la gestion de l'information ; d'avoir des compétences bureautiques, en PAO par exemple ; de maîtriser au moins une langue étrangère. En effet, très souvent, il incombe au chargé de communication de gérer les relations internationales. Il en va ainsi à la BNUS. Cette liste des compétences requises n'est certainement pas exhaustive mais souligne le fait que les chargés de communication en BU doivent se montrer résolument polyvalents. Mais ces savoir-faire ne sont pas efficaces s'ils ne sont pas complétés par des savoir-être tels que l'aptitude à communiquer et à créer un réseau à l'extérieur comme à l'intérieur du SCD ou encore, la capacité à travailler en équipe, et à concevoir des outils de communication destinés à des publics très variés. Mais selon Stéphane Olivesi, ces compétences dites communicationnelles sont problématiques dans la mesure où elles demeurent difficiles à formaliser du fait de leur ambiguïté :

[...] censées se rapporter à des qualités professionnelles, elles se limitent à l'identification de dispositions sociales, sans jamais les nommer¹⁰⁸.

Si les aptitudes relationnelles attendues chez un chargé de communication ne constituent pas des compétences objectivement mesurables, elles ne sont pas pour autant accessoires. Ces compétences demeurent en effet un élément important de la communication car c'est en tissant un réseau à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté universitaire que les BU peuvent espérer se rendre visibles. Or, dans une enquête datant de 2001, Nancy Marshall¹⁰⁹ souligne le fait que de nombreux directeurs de BU ne se sentent pas à l'aise dans le domaine des relations publiques, tâche pourtant inhérente à leur position. Or, la capacité à communiquer avec les tutelles est fondamentale car la place accordée à la BU au sein de l'université est encore très fortement dépendante des rapports entre les directeurs du SCD et de l'université, ainsi que le fait remarquer Benoît Lecoq :

¹⁰⁸Olivesi, Stéphane, *La Communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, Grenoble, PUG, 2002, p. 119.

¹⁰⁹Marshall, Nancy, « Public relations in academic libraries. A descriptive analysis », in *Journal of Academic librarianship*, vol. 27, n° 2, 2001, p. 116-121.

Or les décrets de 1985 et 1991 n'ont pas été appliqués de façon uniforme et la réalité de la participation du directeur du SCD aux différentes instances universitaires se révèle très contrastée suivant les établissements – et sans doute aussi selon la personnalité respective des directeurs de SCD et des présidents d'université¹¹⁰.

Si pendant longtemps la question des relations publiques a semblé davantage se rattacher à la sphère de la lecture publique, il s'avère que les mues administratives et institutionnelles ont renforcé cette problématique dans le monde des BU. Trop peu visibles, délaissées par les enseignants chercheurs et par des étudiants qui préfèrent travailler en BM avec leurs propres documents, les BU doivent reconquérir leur place au sein de l'université. De plus, la logique de performance et la gestion par projet induites par la mise en application de la LRU et de la LOLF accentuent la nécessité pour les BU de se « vendre ». S'il était préférable pour les directeurs des BU d'entretenir des rapports cordiaux avec les directeurs des universités et avec les enseignants chercheurs, désormais, il semble incontournable pour les personnels des BU de se valoriser. Dans son rapport daté de mai 2008, Benoît Lecoq souligne ainsi le fait que l'intégration des bibliothèques d'UFR et de laboratoires n'est pas achevée et qu'elle dépend entre autres de la capacité des SCD à communiquer avec ces établissements documentaires :

La nécessité de poursuivre l'intégration des bibliothèques d'UFR et de laboratoires et de favoriser les conditions d'un projet documentaire concerté à l'échelle de l'établissement est une œuvre de longue haleine qui exige que les directeurs soient en mesure de présenter à leurs interlocuteurs une charte d'objectifs attractive et convaincante¹¹¹.

Caroline Gayral et Alain Caraco, directeurs du SCD de Lyon 2 et de l'université de Savoie, s'accordent pour dire qu'il est essentiel de nouer des contacts personnels avec les enseignants chercheurs afin de favoriser le rapprochement entre l'équipe pédagogique et la bibliothèque. Mais les équipes de direction n'ont parfois pas suffisamment de temps pour la communication et délèguent ces tâches au chargé de communication.

Le chargé de communication occupe une position stratégique au sein de la BU puisqu'il doit être tenu informé en priorité des choix et des projets adoptés. Étant un relais auprès des tutelles, des publics et des partenaires du SCD, il doit donc travailler en étroite collaboration avec l'équipe de direction. Communication et pouvoir sont très liés, selon Stéphane Olivesi. Et étudier les différentes formes de communication d'un organisme, et plus particulièrement la communication interne, est révélateur des rapports hiérarchiques au travail :

Analyser la communication, du simple communiqué de direction, diffusé dans un journal d'entreprise jusqu'aux logiques de coordination dans les situations de travail, requiert en conséquence une analyse des relations de pouvoir qui la sous-tendent et conditionnent la forme et le contenu¹¹².

¹¹⁰Lecoq, Benoît, *La Fonction de direction des SCD : évolutions récentes et perspectives*, IGB, rapport n° 2008-005, mai 2008, p. 9, en ligne, http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Rapports/55/1/rapportfonctiondir25062008_30551.pdf, [consulté le 25/11/2008].

¹¹¹Lecoq, Benoît, op. cit., p. 11.

La proximité du chargé de communication avec l'équipe de direction s'explique par la nécessité de partager une même vision de la bibliothèque : le chargé de communication doit en effet être capable de saisir les enjeux stratégiques des projets développés par la direction et doit posséder une vision globale de la BU. Et lorsque la BU ne dispose pas d'un poste de chargé de communication, il incombe fréquemment au directeur de remplir ce rôle. Ainsi, le directeur du SCD de l'université de Savoie, Alain Caraco, assume les tâches inhérentes à la communication interne et externe. Il est assisté par deux bibliothécaires.

Le rattachement hiérarchique est un élément très important pour ce type de postes, souvent confiés à des conservateurs ou à des bibliothécaires plutôt qu'à des personnels des catégories B ou C. Il s'agit pour les chargés de communication d'asseoir une légitimité auprès des tutelles administratives, mais aussi auprès des enseignants chercheurs, extrêmement attachés à la notion de grade. Et selon Claude Berne, les rapports avec les enseignants chercheurs pourraient être facilités par le fait de confier la communication à un conservateur ayant aussi une expérience dans le domaine de la recherche universitaire.

La question de la légitimité du chargé de communication joue un rôle fondamental dans une culture professionnelle française façonnée par la notion de hiérarchie. Par ailleurs, en France, le respect de la hiérarchie n'est pas propre à la fonction publique ou au milieu académique ; ce respect est aussi présent dans le monde de l'entreprise. Certes, depuis quelques décennies, une logique transversale tend à se substituer au modèle de management strictement *top down*. Mais ainsi que l'a démontré Philippe d'Iribarne¹¹³, les rapports hiérarchiques dans le monde du travail sont fortement liés à un ancrage culturel : alors que les relations de travail dans les pays anglo-saxons et nordiques reposent davantage sur la concertation et la coopération, le modèle français demeure fortement structuré par l'idée de hiérarchie.

Quelle culture professionnelle?

Les chargés de communication sont donc amenés à acquérir ou développer des compétences n'ayant pas trait au domaine de la documentation et, étant donné le manque de formation dans le domaine de la communication, la question de l'externalisation peut dès lors se poser. Certaines bibliothèques font appel à des contractuels diplômés en communication et marketing. La BNUS a ainsi recruté en juin 2008 un chargé de communication externe issu du monde du marketing et de la communication. Il s'agit d'un poste à temps plein et parmi les compétences exigées, figure la bonne connaissance des réseaux de communication et des médias nationaux comme régionaux. Le chargé de communication recruté par la BNUS maîtrise également plusieurs langues étrangères. Le poste de chargé de communication interne est quant à lui occupé par un conservateur des bibliothèques, David Georges-Picard, qui encadre une équipe composée de trois personnes : le chargé de communication externe, le magasinier en chef qui assume la fonction d'assistante de communication et un contractuel chargé de la PAO. Le choix de recruter un professionnel issu de la communication et du marketing peut s'expliquer également par le positionnement particulier de la BNUS : établissement universitaire, la BNUS se définit surtout comme étant une bibliothèque nationale.

À l'heure actuelle, il semblerait que seuls certains grands établissements tels que la BPI, la BnF ou la Bibliothèque de documentation internationale contemporaine

¹¹²Olivési, Stéphane, *La Communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, Grenoble, PUG, 2002, p. 9.

¹¹³Iribarne, Philippe (d'), *La Logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1993.

(BDIC) disposent de moyens financiers suffisants pour octroyer une place conséquente au volet communication. La BM de Lyon a également considérablement développé ses actions dans le domaine de la communication. La publication *Topo* offre par exemple de manière attractive un panorama très complet des activités de la bibliothèque en les rattachant la plupart du temps à l'actualité. Ces bibliothèques, parce qu'elles souhaitent mettre de plus en plus l'accent sur l'action culturelle, n'hésitent pas à recruter des spécialistes de la communication et du marketing. Mais il n'en va pas de même pour les établissements dont le budget est moins conséquent et dans un contexte de pénurie de personnel, il est parfois difficile de mobiliser un conservateur sur les questions de communication, même si celles-ci tendent à occuper une place de plus en plus importante dans les BU.

Faire appel à des professionnels de la communication peut s'avérer pertinent dans la mesure où ils apportent un véritable savoir-faire, ainsi que l'affirme Alain Caraco. En effet, la communication exige de maîtriser des outils et des techniques non enseignés encore dans les formations destinés au personnel des bibliothèques. On peut citer le cas de Lyon 2 qui fait appel à la société Novoprod pour ses vidéos.

L'amateurisme en matière de communication externe est en effet très vite pénalisé car le public a développé des connaissances en matière de marketing, ainsi que le fait remarquer Eileen Elliott de Saez¹¹⁴. Les consommateurs sont de plus en plus conscients des techniques auxquelles les professionnels ont recours et peuvent être aisément blasés. Ce constat est tout particulièrement vrai pour la génération des natifs du numérique que sont les étudiants. Les adolescents et jeunes adultes sont désormais rompus à manipuler les outils du Web 2.0 et l'utilisation des réseaux sociaux les rend tout particulièrement sensibles à la notion d'image. Si la génération d'étudiants précédente était déjà bien mieux armée que celle de ses parents pour évoluer dans la société de l'hyperconsommation, il s'avère que les *digital natives* possèdent une expérience et un savoir accrus par rapport à leurs aînés puisqu'ils ne sont pas seulement spectateurs de la société de l'image, mais aussi acteurs, *via* les sites Web communautaires. Or atteindre ce public exigeant et possédant une maîtrise de plus en plus forte des outils de communication s'avère difficile. Et une campagne de communication maladroite peut s'avérer encore plus néfaste en termes d'impact pour la bibliothèque que l'absence de communication. En effet, une communication ratée car désuète ou trop austère participe à entretenir les clichés négatifs déjà si ancrés dans les mentalités des publics.

En outre, d'une certaine manière, les chargés de communication issus du marketing et de la communication jouissent peut-être d'une plus grande liberté dans la mesure où leur vision de la bibliothèque n'est pas purement bibliothéconomique. De fait, ces professionnels ont moins de difficultés à s'extraire d'une vision parfois morcelée de la bibliothèque, car très centrée sur les outils et les ressources. Ils peuvent de fait davantage développer des argumentaires auxquels peuvent se montrer sensibles des partenaires extérieurs au monde académique. De plus, l'identité professionnelle en bibliothèque est encore très marquée par un ancrage idéologique¹¹⁵. L'idée selon laquelle la bibliothèque participe à la démocratisation de la culture et que les bibliothécaires jouent de fait un rôle prescripteur demeure encore très présente dans les esprits, même si les évolutions des pratiques culturelles remettent en cause cette logique *top down*. Or, plus que jamais, les BU comme l'université doivent s'ouvrir vers l'extérieur et communiquer avec des partenaires n'appartenant pas au monde économique. Les BU doivent apprendre à communiquer pour trouver des mécènes et des partenaires.

¹¹⁴Saez, Eileen E. (de), *Marketing concepts for libraries and information services*, 2e éd., Londres, Facet publishing, 2002.

¹¹⁵cf. Lahary, Dominique, « Le fossé des générations. Cinq générations de bibliothécaires », in *BBF*, t. 50, n° 3, 2005, p. 30-45.

Les limites de l'externalisation de la communication

Si les chargés de communication doivent posséder des savoir-faire de plus en plus spécialisés, il semble pourtant que la communication en BU soit trop spécifique pour être intégralement confiée à des personnes issues exclusivement du monde du marketing et de la communication. Pour valoriser la bibliothèque, il importe de la connaître en profondeur et de pouvoir identifier les enjeux scientifiques et stratégiques liés à la bibliothèque. Plusieurs problèmes semblent faire obstacle à une externalisation totale de la communication en BU.

Tout d'abord, il s'agit de raisons économiques. Le SCD peut difficilement faire appel à une société extérieure pour concevoir et réaliser tous ses documents de communication. Peu d'établissements peuvent s'offrir ce type de prestation. En revanche, il est plus fréquent de confier la dernière étape de réalisation à une société extérieure. Les BU peuvent aussi engager des graphistes pour créer leur logo. De plus, le besoin de faire appel à un prestataire extérieur peut être compensé par un partenariat entre les BU et des intervenants faisant partie de l'université. Ainsi, les cellules de communication des SCD peuvent collaborer avec les cellules TICE pour les questions d'ordre technique. À Lyon 2, les chargés de communication du SCD et de l'université élaborent leurs documents en partie grâce à un partenariat avec les webmasters des facultés ou des partenaires de l'université.

Mais les limites de l'externalisation de la communication ne sont pas seulement d'ordre financier. En effet, on peut difficilement remettre en cause le fait que la condition préalable pour être en mesure de valoriser des produits est de bien connaître leurs spécificités. Or, certains des enjeux majeurs pour les BU réclament un certain degré de connaissances bibliothéconomiques. On peut ainsi prendre l'exemple de la documentation électronique. Non seulement le chargé de communication doit connaître les différents produits de la BU dans ce domaine, mais pour développer des argumentaires en direction des tutelles comme des chercheurs, il doit également savoir quel type de contrat a été négocié par la BU avec l'éditeur et plus généralement, avoir des connaissances poussées sur le marché de l'édition électronique et ses acteurs principaux.

Selon Alain Caraco, directeur du SCD de l'université de Savoie, un professionnel de la communication extérieur au monde des bibliothèques peut apporter une expérience et un savoir faire indéniables. Mais il n'en demeure pas moins qu'une profonde connaissance du milieu académique est nécessaire pour exercer la fonction de chargé de communication en bibliothèque universitaire. Il est important pour le SCD de garder la maîtrise des messages transmis dans la mesure où en tant que composante de l'université, la BU n'est pas indépendante. Sa ligne de communication doit se calquer sur celle de l'université, ce qui nécessite d'avoir une connaissance approfondie des fonctionnements institutionnels et administratifs universitaires. C'est pourquoi la cellule de communication du SCD travaille en étroite collaboration avec celle de l'université.

Il semble indispensable d'être familier avec la culture académique afin d'appréhender les publics de manière efficace. Si un professionnel issu strictement du marketing et de la communication pourra peut-être élaborer des stratégies de communication plus pertinentes auprès des étudiants ou des partenaires extérieurs à la sphère universitaire, le public des enseignants chercheurs constitue une cible difficile à toucher. Dans le monde universitaire, la communication suscite de très fortes réticences car elle est perçue comme un nivellement par le bas. Or, afin de communiquer plus aisément avec ce public, il convient d'en connaître les préoccupations, les pratiques et les valeurs. On peut par exemple citer ce qui s'était produit à Lyon 1. Contre toute

attente, le passage à la couleur du journal édité par le SCD de Lyon 1, *BU.com*, a été très mal accueilli par les enseignants chercheurs. En effet, les ceux-ci y voyaient un « dévoiement » de la publication. Le passage à la couleur a été vécu comme une trahison à l'esprit universitaire. Suite à cet accueil peu favorable, le journal a donc été réédité dans sa version initiale. Le passage à la couleur s'est effectué quelques années plus tard, laissant ainsi aux mentalités le temps d'évoluer.

Certes, un chargé de communication issu du marketing et de la communication peut poser un regard plus neutre sur la bibliothèque, mais il jouira difficilement d'une reconnaissance auprès de certains des acteurs du monde de l'université. La non appartenance au monde académique peut susciter des réactions hostiles de la part de certains enseignants chercheurs. Même si la communication entre personnel des bibliothèques et équipe pédagogique peut parfois se limiter à quelques contacts ponctuels, il n'empêche que l'identité professionnelle du personnel de la BU est moins sujette à caution aux yeux des enseignants chercheurs que celle de membres du personnel issus du monde extra universitaire. Le chargé de communication possédant également une culture bibliothéconomique importante peut en quelque sorte revendiquer une fonction d'expert. Car selon Dominique Wolton, l'expert est celui qui jouit d'une légitimité dans plusieurs univers professionnels :

Un expert [...] est quelqu'un qui a la confiance de deux ou plusieurs univers cognitifs, professionnels pour être capable de dégager un point de vue neutre, objectif, rationnel [...]»¹¹⁶.

Certes, dans la perspective de Dominique Wolton, l'expert est surtout celui dont le savoir permet d'arbitrer un conflit de manière neutre, mais l'idée de double compétence est importante. Car il s'avère que la question de la légitimité est centrale dans le domaine de la communication. Pour agir, le chargé de communication doit bénéficier d'une légitimité au sein de la BU, comme auprès des tutelles et des enseignants chercheurs. Or, le fait de posséder des compétences en communication et en bibliothéconomie apparaît comme la meilleure solution pour un chargé de communication d'asseoir sa légitimité.

Ajoutons à cela que la réussite de la communication externe repose en grande partie sur la manière dont est gérée la communication interne. Il s'agit d'inciter l'ensemble du personnel du SCD à prendre l'habitude de valoriser leurs activités. Le chargé de communication a ainsi souvent pour tâche de faire émerger une culture de la valorisation. Selon Dominique Wolton, la communication interne participe à un enrichissement symbolique dans la mesure où une culture de la valorisation permet aux membres du personnel de la BU de développer une meilleure image professionnelle d'eux-mêmes.

Le fait de mieux se connaître permet à une équipe de mieux faire circuler l'information. Il est en effet plus aisé de délivrer les messages aux destinataires appropriés si l'on connaît les attributions des différents membres de l'équipe. Et souvent, l'une des premières tâches du chargé de communication est de créer un organigramme. Or, pour comprendre l'organisation de la BU et les enjeux inhérents à chaque fonction, il est nécessaire d'avoir une culture bibliothéconomique. Ce travail d'appréhension de l'organisation de la bibliothèque possède le double avantage de permettre aux membres du personnel de mieux communiquer les uns avec les autres et de donner au chargé de communication la possibilité de mieux s'intégrer au sein de l'équipe. Devant collecter

¹¹⁶Wolton, Dominique, *Sauver la communication*, Paris, Flammarion, 2005, p. 157.

les informations nécessaires à la création de documents destinés aux tutelles, aux publics ou encore aux partenaires de la bibliothèque, le chargé de communication est amené à jouer le rôle de lien entre les différents services de la bibliothèque. Les bibliothèques ont l'habitude depuis longtemps d'évaluer leurs activités mais il n'en demeure pas moins que certaines pratiques ne font pas l'objet d'une formalisation. La notion de politique documentaire est encore assez récente par exemple. Or, dans ce contexte, il est primordial que le chargé de communication ne soit pas considéré par les membres du personnel de la bibliothèque comme un intrus : devant collecter des informations ne figurant parfois dans aucun document, le chargé de communication est souvent amené à solliciter la collaboration de ses collègues. Et la pertinence et le degré de précision des documents produits par le chargé de communication peuvent être remis en question si le dialogue avec les autres membres du personnel est trop difficile.

De plus, instaurer ou développer une culture de la valorisation permet aux membres d'une équipe de mieux communiquer entre eux, mais aussi avec les usagers. En effet, les personnels prennent ainsi l'habitude de communiquer sur les spécificités de leur métier et sur leurs savoir faire. Or, cette dimension de valorisation ne semble pas encore faire partie de l'identité professionnelle en bibliothèque.

Enfin, étant donné que la formation et la recherche s'inscrivent dans un contexte de plus en plus international, il est important que le chargé de communication connaisse aussi les fonctionnements institutionnels et administratifs des BU dans les principaux pays occidentaux. Cette connaissance et cette ouverture vers l'étranger sont primordiales pour pouvoir établir des échanges, des partenariats.

COMMENT LES BU COMMUNIQUENT-ELLES?

Depuis de nombreuses années, les bibliothèques disposent d'outils de communication qui ont été enrichis grâce aux technologies du Web et à l'essor d'Internet¹¹⁷. Dans le cadre de ce mémoire, il s'agira moins de dresser un inventaire exhaustif des différents outils que les BU utilisent pour communiquer avec leurs tutelles et leurs publics, que de s'intéresser aux mutations engendrées par l'émergence d'une nouvelle culture au sein de l'université et des technologies du Web 2.0.

Valoriser la BU auprès des tutelles

Les BU ont une longue tradition d'enquête et disposent de plusieurs outils pour communiquer avec leurs tutelles : l'ESGBU; les indicateurs de documentation figurant dans les projets documentaires des contrats; les enquêtes menées dans le cadre des contrats, le bilan de la précédente période contractuelle, fourni par le service documentation.

L'ESGBU, outil de l'administration centrale créé en 1976, permet de collecter des données statistiques précises, mais ne peut pas être considérée comme un instrument d'évaluation. En effet, évaluer suppose de définir au préalable des objectifs afin de mesurer dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints. Or cette dimension est absente de l'ESGBU qui fournit des données brutes. Les indicateurs permettent quant à eux de répondre à une question en rapport avec des objectifs définis. L'indicateur n'est pas un simple outil technique.

¹¹⁷On peut citer le logo, la charte graphique, le site web, la newsletter, et toutes les brochures éditées à l'attention du public. Le site web peut constituer une véritable carte de visite pour la bibliothèque, selon Eileen Elliott de Saez. La fraîcheur de l'information, sa qualité, l'ergonomie du site et son interactivité sont autant d'éléments pour juger de la qualité d'un site.

En raison des mutations que connaît l'université, il ne suffit plus de mesurer et de quantifier, mais de convaincre et de valoriser les services et produits de la BU. C'est pourquoi, ainsi que le rappelle Caroline Gayral, l'élaboration du rapport annuel constitue l'une des tâches principales du chargé de communication. La rédaction du rapport annuel devient une étape clé et il revient au chargé de communication de présenter les données collectées de manière stratégique pour le SCD. Ainsi que le souligne Eileen Elliott de Saez, le rapport annuel est bien plus qu'un bilan; il s'agit d'un véritable outil de communication pour les bibliothèques:

[...] a perfect opportunity to strengthe, value perception in the minds of the decision makers¹¹⁸.

Le rapport annuel possède une dimension politique puisqu'il s'agit de justifier les dépenses et une dimension de gestion, puisqu'il est l'occasion de mesurer les progrès accomplis. Selon Marie-Dominique Heusse, ce document permet de donner une lisibilité aux indicateurs d'activité car la BU peut sélectionner ou mettre en lumière les indicateurs qui correspondent aux priorités communes de l'université, pouvant de la sorte expliquer ou justifier des lacunes. Le rapport d'activité, s'il constitue un bilan, peut aussi contenir des propositions pour remédier aux faiblesses de la BU. Et du point de vue de la gestion interne, ce document permet au personnel d'avoir une vision globale du fonctionnement de la BU: les tâches de chacun s'inscrivent de la sorte dans une perspective plus vaste, trouvant parfois un sens nouveau que le quotidien avait occulté.

Les BU sont donc de plus en plus soucieuses de démontrer leur place au sein de l'université et de communiquer sur ce qu'elles apportent à la communauté universitaire. La démarche qualité¹¹⁹ en BU permet aux services de repenser leur offre si nécessaire, mais aussi de souligner leur légitimité auprès des tutelles. En d'autres termes, on assiste moins à une mue des outils qu'à une évolution des mentalités. L'enquête Libqual¹²⁰ est révélatrice de ce changement d'état d'esprit. Ainsi que le rappelle Dominique Wolf, Libqual+ est un ensemble d'outils permettant aux bibliothèques de « mesurer la perception des usagers des bibliothèques quant à la qualité des services dispensés¹²¹ ». Le principe de Libqual+ est inspiré de Servqual, méthode employée par les entreprises pour évaluer leurs services. Les clients doivent répondre à une série de questions portant sur différents sujets : la réactivité du service; sa qualité, et sa fiabilité et sa pertinence. L'enquête Servqual a pour but de mesurer la satisfaction des publics et surtout, de mesurer l'écart entre le service fourni et ce que l'utilisateur attend et ce qu'il pense obtenir. Il s'agit donc d'identifier les éventuels quiproquos engendrés par une analyse inexacte du marché. Libqual+ reprend le même principe. L'essentiel du questionnaire est standardisé et présente de fait l'avantage pour les bibliothèques de pouvoir comparer leurs données. Mais il est toutefois possible d'ajouter au questionnaire cinq questions choisies dans une liste de quarante. À l'heure actuelle, seules quelques établissements expérimentent Libqual+ : Paris 5, Angers, Lyon 1 et l'EFPL de Lausanne. Mais plusieurs SCD ont témoigné leur intérêt pour le projet et devraient s'ajouter à cette liste.

¹¹⁸Saez, Eileen E. (de), *Marketing concepts for libraries and information services*, 2e éd., Londres, Facet publishing, 2002, p. 100.

¹¹⁹L'AFNOR définit la qualité comme l'« aptitude à satisfaire des besoins ou des attentes exprimés ou implicites ». La démarche qualité implique pour l'établissement de mettre en place une politique qualité, c'est-à-dire de formaliser les objectifs à atteindre et de mesurer les progrès accomplis grâce à des indicateurs.

¹²⁰Libqual, pour « library » et « quality ». L'enquête a été mise au point par l'Association of Research Libraries (ARL) pour inciter les bibliothèques universitaires à évaluer la qualité des services proposés, en ligne, <http://www.libqual.org/>, [consulté le 08/12/2008]. Libqual+ a reçu le soutien de Liber, la ligue des bibliothèques européennes de recherche, et de l'ADBU.

¹²¹Wolf, Dominique, « LibQUAL+ en France: un outil pour l'évaluation de la qualité des services en bibliothèque », in *BBF*, t. 53, n° 3, 2008, p. 39.

Vers un lobbying des BU?

Les professionnels des BU sont plus que jamais confrontés à la nécessité de mettre en lumière leurs compétences. Et selon Daisy Mc Adam, la démarche marketing va au-delà de la simple démarche promotionnelle :

La démarche marketing dépasse de loin la promotion, timide tentative de faire valoir les bibliothèques. La performance d'une démarche marketing peut se mesurer en termes de dynamisme, d'intégration selon une stratégie globale, d'innovation, d'anticipation et de qualité en suivant l'évolution des tendances dans l'intérêt des utilisateurs¹²².

On peut également se demander quelles sont les limites de la démarche marketing. Autrement dit, jusqu'où les bibliothèques peuvent-elles aller pour valoriser leurs activités? Il s'avère en fait que lobby et marketing se distinguent dans la mesure où le lobby peut être défini comme une organisation professionnelle sur le plan national et/ou local. Il s'agit pour une catégorie professionnelle, de valoriser ses activités afin de démontrer son intérêt pour l'ensemble de la communauté. En Suisse, paraît un *Manuel de lobby des bibliothèques suisses*. L'ouvrage prend appui sur les principes du marketing et incite les professionnels des bibliothèques à prendre part à des actions de lobby face à toutes les catégories de décideurs, qu'ils soient gouvernementaux, politiques, scientifiques, commerciaux ou autres. Il s'agit de convaincre les bailleurs de fonds et les décideurs de l'utilité des bibliothèques. On peut également citer l'initiative menée en 2000 par l'*American Library Association* : « @ your library ». Il s'agissait pour l'ALA de développer une opération marketing à l'échelle du pays. Le plan d'action quinquennal visait à modifier les comportements du public américain à l'égard des bibliothèques en donnant une image plus dynamique de celles-ci. À l'heure actuelle, le lobbying des bibliothèques est plus présent dans la culture anglo-saxonne que dans la culture française, même si les professionnels français des milieux de la documentation se sont unis pour peser dans le débat suscité par la loi Dadvsi.

Avec la création des PRES, les BU semblent amenées à pratiquer une forme de lobbying. En effet, dans la plupart des cas, les PRES n'accordent pas une place stratégique au volet documentaire. Le PRES lyonnais n'évoque pas les BU dans son décret de création. C'est pourquoi à la fin de l'année 2005, les professionnels des différentes bibliothèques rattachées aux établissements du PRES ont créé un groupe de travail afin de réintroduire la documentation dans les débats actuels. Le groupe de travail n'a pas de statut officiel et qu'il existait auparavant un groupe de travail au sein du pôle universitaire lyonnais. Les objectifs du groupe de travail sont les suivants : rendre la documentation visible au sein du PRES et se concerter afin de mutualiser les ressources numériques, créer un observatoire des coûts et des usages, formaliser les démarches pour les archives ouvertes en incitant les chercheurs à déposer leurs textes sur HAL, ouvrir un entrepôt documentaire commun et créer un métaportail¹²³ d'accès aux ressources documentaires. Le groupe de travail a par exemple proposé que le dépôt des thèses électroniques soit géré pour l'ensemble du PRES par le SCD de Lyon 2. La charte des thèses devrait être prochainement votée par le bureau du PRES.

¹²²Mc Adam, Daisy, « Marketing-lobby : même combat? », in *Le Marketing du livre et de la bibliothèque*, Les Cahiers du CLPCF, n° 6, 2003, p. 34.

¹²³Le métaportail renverrait aux portails de tous les centres documentaires du Pres lyonnais.

Vers une nouvelle relation avec les usagers? La BU 2.0

L'interactivité occupe déjà une place importante dans les bibliothèques et peut être désignée par le terme « servuction », qui est la contraction des mots « service » et « production ». Il désigne le moment où l'utilisateur et le producteur combinent leurs compétences pour produire le service. En bibliothèque, cette notion s'avère donc particulièrement pertinente car l'interactivité réside au cœur de la plupart des activités des bibliothèques. On peut ainsi penser à l'accès libre ou encore à la formation des usagers. Certaines des initiatives des BU sont à mi-chemin entre le service et la communication, car il s'agit précisément d'une des spécificités de la communication en bibliothèque : les supports de communication et les documents présentent en effet une profonde similarité. Ainsi, certains des produits de la BU répondent tant aux besoins des usagers qu'à une nécessité de rendre visible l'activité de la bibliothèque auprès des tutelles et des partenaires.

Personnaliser les interactions entre bibliothécaires et usagers

Les bibliothèques sont de plus en plus soucieuses de s'adapter davantage à leurs publics et la tendance générale est à la « personnalisation de masse » (Florence Muet). Les bibliothèques développent des services personnalisés en pratiquant par exemple la diffusion sélective d'informations *via* des newsletters, des fils RSS. Chaque usager reçoit des informations correspondant à ses centres d'intérêts. Certes, ainsi que Florence Muet le fait remarquer, la bibliothèque court le risque d'être réduite à un service de médiation documentaire. Mais la plus-value de ce type de services consiste en une plus forte connivence entre l'usager et la bibliothèque.

Les modalités de la servuction sont aussi en pleine évolution du fait du développement des services à distance. On peut citer « Label », le service de référence¹²⁴ commun aux universités d'Angers, du Maine, de Nantes, de Rennes 1, de Rennes 2, de Bretagne Occidentale et de Bretagne Sud. Ce service s'adresse à l'ensemble de la communauté universitaire. Les bibliothécaires des SCD répondent soit par mail, soit par chat. « Label » fait partie des rares services de référence en France qui fonctionnent aussi sur un mode synchrone. En effet, ainsi que le note Claire Nguyen¹²⁵, la plupart des services de référence français fonctionnent sur un mode asynchrone¹²⁶. Les services de référence permettent d'établir un dialogue actif entre professionnels des bibliothèques et usagers.

Faire de l'usager un partenaire de la bibliothèque

Les technologies du Web 2.0 permettent de renforcer la relation de partenariat entre usagers et personnel des BU. Plus que de simples outils, les technologies du Web 2.0 induisent un autre rapport au savoir, de nouveaux besoins, ainsi que le note Laura Cohen :

Library 2.0 is a response to Web 2.0, the revolution in the way people create, edit, search, evaluate, organize, and share information. In contrast to the

¹²⁴On peut aussi citer les services de référence tels que « Le guichet du savoir » développé par la bibliothèque municipale de Lyon ou « Al@din », le service de référence des bibliothèques publiques néerlandaises.

¹²⁵Nguyen Claire, « Les services de référence virtuels en bibliothèque universitaire. Enjeux, perspectives, débats », in *BBF*, t. 51, n° 3, 2006, p. 54-57.

¹²⁶Quand il s'agit d'un service de référence asynchrone, la réponse est donnée ultérieurement.

*surfing-based environment of Web 1.0, Web 2.0 is characterized by networked communities on which users contribute content, interact and collaborate*¹²⁷.

Si les bibliothèques ont une fonction pédagogique dans la mesure où elles ont cherché à rendre l'utilisateur autonome, elles font désormais de lui un partenaire. En effet les technologies 2.0 remettent en cause la notion de hiérarchie. Révolution technologique, le Web 2.0 est surtout une révolution épistémologique. Désormais, la communication est moins ascendante que transversale. L'utilisateur devient plus que jamais co constructeur du savoir. L'idée fondamentale de la BU 2.0 est d'offrir à l'utilisateur le maximum d'outils pour lui permettre d'organiser le savoir à sa manière. Ainsi, un catalogue en ligne offrant la possibilité aux usagers de tagger remet en question le principe d'une communication strictement ascendante et l'idée d'une mainmise totale des contenus. L'utilisateur, en indexant les ressources selon son propre vocabulaire, réorganise la bibliothèque selon sa propre logique. On peut ainsi citer *My Discoveries*, produit développé par Médialab¹²⁸. *My Discoveries* offre la possibilité aux usagers de tagger, mais aussi de donner des notes aux produits documentaires, de constituer des listes pouvant être privées ou publiques. Les tags apparaissent ensuite dans un nuage de mots clés visible par l'ensemble des usagers. Ces fonctionnalités évoquent celles offertes par des sites commerciaux tels que Amazon et permettent aux bibliothécaires de valoriser la collection d'une nouvelle manière. Le personnel peut ainsi créer des listes consacrées à des sujets généraux, mais aussi à l'actualité culturelle, à des événements ponctuels. À l'heure actuelle, *My Discoveries* est utilisé très majoritairement dans les bibliothèques américaines et d'Europe du Nord. Pour le moment, seules l'École supérieure de Commerce de Lille et l'*American Library* de Paris proposent ce service en France.

Aller à la rencontre des publics

Les bibliothèques, dont la légitimité est ébranlée par l'hégémonie des moteurs de recherche en matière de collecte d'information, ont compris qu'elles devaient aller au-devant de leurs publics. Plus que jamais, les BU doivent se rendre visibles sur des espaces virtuels académiques, tels que le portail de l'université, et sur des espaces non académiques tels que *Facebook*, *Second life*¹²⁹, *Youtube*¹³⁰ ou *Myspace*. Les BU peuvent de la sorte tirer parti de la sérendipité qui caractérise l'Internet. Le terme « sérendipité » est issu de l'anglais (*serendipity*) et désigne le fait de trouver une information de manière imprévue.

En étant présentes sur des sites non académiques, les BU peuvent aussi espérer toucher leur public potentiel et gagner en visibilité auprès de leurs tutelles et d'éventuels partenaires. Les BU démontrent non seulement leur aptitude à manipuler les outils du Web 2.0 mais aussi leur capacité à s'ouvrir au monde extérieur. Selon Patrick Griffis¹³¹, les bibliothèques se contentent trop souvent de satisfaire leurs usagers actuels et ne prennent pas en compte leurs publics potentiels. Ainsi, la *Western Australia academic library* a été la première BU australienne à utiliser *Second life*. Dans l'espace créé par la BU, tout internaute peut se former à la recherche d'information. Il s'agissait pour la BU

¹²⁷Cohen, Laura, *Library 2.0: Initiatives in academic libraries*, Chicago, Association of College and Research Libraries, 2007, p. V.

¹²⁸Médialab est la société qui a créé *Aquabrowser*.

¹²⁹L'Oba a ainsi créé une bibliothèque virtuelle sur *Second life*, en mai 2007. Une vidéo de présentation est disponible, en ligne, http://fr.youtube.com/watch?v=0KvVaNB_rUg, [consulté le 06/12/2008].

¹³⁰La bibliothèque publique de Rotterdam a ouvert en mai 2007 un profil sur *Youtube*, en ligne <http://fr.youtube.com/user/BibliotheekRotterdam>, [consulté le 06/12/2008]. Cet espace permet à la bibliothèque de se valoriser en présentant ses projets. En effet, les conférences sont filmées et déposées sur *Youtube*.

¹³¹Griffis, Patrick, « Discovering places to serve patrons in the long tail », in *Library 2.0: Initiatives in academic libraries*, Chicago, Association of College and Research Libraries, 2007, p. 1-15.

de familiariser son personnel aux technologies émergentes et d'entrer en interaction avec d'autres utilisateurs. Selon Kathryn Greenhill¹³², l'une des instigatrices du projet, les mondes virtuels vont constituer une tendance forte pour l'enseignement supérieur.

On peut citer également une initiative du département des études asiatiques de la bibliothèque de la *New York University*. Les bibliothécaires ont créé des profils individuels sur *Facebook* pour présenter aux étudiants inscrits sur ce site les ressources et services de la bibliothèque. Environ 20% des étudiants contactés ont répondu en posant des questions spécifiques à la BU dès qu'ils ont reçu l'invitation. Les étudiants sont invités à rejoindre le groupe « Librarians and *Facebook* » après avoir été contactés par un bibliothécaire *via* le profil individuel de celui-ci. L'un des inconvénients de *Facebook* est que ce site est destiné à un usage individualisé, et non pas collectif, ce qui peut alourdir la démarche de la BU. Mais d'un autre côté, l'aspect institutionnel de la BU s'efface et les étudiants peuvent plus facilement identifier les bibliothécaires spécialisés dans leur domaine : une communication d'individu à individu se substitue de la sorte à une communication où l'utilisateur est confronté à une institution. Et c'est en cela que ce type de démarche se distingue des services de référence. Selon Dawn Lawson, personnaliser le contact avec les usagers constitue un enjeu important pour les bibliothèques :

*[...] students have library-related questions in mind that they may not make the effort to pose to a librarian by initiating contact either in person or online, but that they will ask immediately upon being contacted directly*¹³³.

Replacer la bibliothèque au cœur du campus

Le fonctionnement en communauté constitue l'une des caractéristiques du Web 2.0 et les BU jouent un rôle stratégique pour l'insertion des outils sociaux du Web dans le monde académique. C'est pourquoi de nombreuses BU anglo-saxonnes participent activement à la promotion de réseaux sociaux universitaires, ou *social scholarship*. Laura Cohen définit ainsi ce type de sociabilité :

*Social scholarship is an open process that utilizes Web 2.0 tools to foster the sharing of research interests and publications*¹³⁴.

Si de nombreuses bibliothèques ouvrent leurs blogs¹³⁵, il semble également intéressant de donner la possibilité aux usagers de créer un espace virtuel au sein d'un site tenu par la bibliothèque. En avril 2004, la BU du Minnesota¹³⁶ a ainsi créé *UThink*¹³⁷, l'un des plus grands sites américains de blogs universitaires. *UThink* héberge tous les blogs de l'université. Plusieurs objectifs ont présidé à la création de *UThink* : il s'agissait de promouvoir la liberté intellectuelle, de favoriser une logique fédératrice, d'explorer les possibilités que le blogging offre à la communication universitaire traditionnelle et enfin, de conserver la mémoire de l'université. Le positionnement de la

¹³²Greenhill, Kathryn, « Chat, commons and collaboration inadvertently library 2.0 in Western Australia », in *Library 2.0: Initiatives in academic libraries*, Chicago, Association of College and Research Libraries, 2007, p. 16-29.

¹³³Lawson, Dawn, « Taking the library to users: experimenting with Facebook as an outreach tool », in *Library 2.0: Initiatives in academic libraries*, Chicago, Association of College and Research Libraries, 2007, p. 151.

¹³⁴Cohen, Laura, *Library 2.0: Initiatives in academic libraries*, Chicago, Association of College and Research Libraries, 2007, p. VI.

¹³⁵On peut par exemple citer le blog du SCD d'Angers, « Bua'bloc ». Ce blog s'adresse à l'ensemble de la communauté universitaire. Il permet à la bibliothèque de diffuser ses informations et les usagers peuvent déposer des commentaires.

¹³⁶Nackerud, Shane, « Uthink : library hosted blogs for a university-wide community », in *Library 2.0: Initiatives in academic libraries*, Chicago, Association of College and Research Libraries, 2007, p. 85-99.

¹³⁷En ligne, <http://blog.lib.umn.edu/>, [consulté le 03/12/2008].

BU du Minnesota est ouvertement politique puisqu'elle se revendique avant tout comme étant une instance garante de la liberté d'expression et de pensée.

Les blogs peuvent être personnels et évoquent dans ce cas des sujets non académiques ; ils peuvent être liés à un travail de groupe. Il peut aussi s'agir de blogs professionnels servant de « vitrines » à leurs auteurs. En avril 2005, la plupart des blogs étaient personnels : 57% de blogs personnels contre 23% de blogs de travaux de groupe, 13% de blogs professionnels et 7% de blogs tests¹³⁸, mais la tendance a évolué en un peu moins d'un an et au printemps 2006, sur environ 700 blogs actifs, 41% étaient personnels, 33% liés à des travaux de groupe, 16% étaient des blogs professionnels et 10% étaient des blogs tests. Et cette tendance s'est confirmée lors de l'automne 2006. Tout comme dans le monde analogique, les étudiants sont demandeurs d'espaces de travail de groupe dans le monde virtuel. Le succès croissant des blogs de travaux de groupe peut s'expliquer par le fait que les potentialités pédagogiques du blog ont été de mieux en mieux perçues par les étudiants.

En développant *UThink*, la BU est devenue un élément central de la vie universitaire et le bénéfice en termes d'image est considérable selon Shane Nackerud :

*[...] thanks to UThink the University Libraries are now considered to be the blogging experts on campus*¹³⁹.

La BU a gagné en visibilité auprès des étudiants, mais aussi auprès des différents départements de l'université et des enseignants chercheurs, qui se sont progressivement impliqués dans le projet. Certes, la BU a été amenée à faire face à des sujets épineux¹⁴⁰, mais *UThink* lui a permis de toucher plus efficacement la communauté universitaire dans son ensemble et de revendiquer un positionnement fort en matière de technologies émergentes.

Au-delà de ce gain en visibilité, la BU renoue par le biais des technologies émergentes avec l'une de ses fonctions historiques qui est la conservation de le patrimoine d'une communauté. En effet, *UThink* a également pour vocation d'archiver la mémoire de l'université¹⁴¹. Certes, il était déjà possible de consigner les journaux, les documents émis par les associations et comités étudiants, mais la forme du blog est plus souple¹⁴² et offre une vision plus fine de l'état d'esprit de la communauté universitaire, selon Shane Nackerud :

*What has been difficult to track, however, has been student opinions and reactions to what is happening around them. [...] One of our strategies is to treat UThink as a "living" archive. In other words, we are leaving all the content on the system in perpetuity*¹⁴³.

Certes, une large part de l'opinion estudiantine s'exprime sur des blogs strictement personnels hébergés par *Facebook* ou *Myspace*, mais il s'avère que *UThink*

¹³⁸Par blog test, on entend un blog créé par un internaute pour tester les fonctionnalités du site.

¹³⁹Nackerud, Shane, « Uthink : library hosted blogs for a university-wide community », in *Library 2.0: Initiatives in academic libraries*, Chicago, Association of College and Research Libraries, 2007, p. 95.

¹⁴⁰La question de la censure a été un débat central, ainsi que la question sur le qualité du contenu des blogs. Pour répondre à ces critiques, la bibliothèque universitaire a défendu l'idée de liberté intellectuelle. Dans les faits, la bibliothèque a été contrainte d'envoyer des avertissements aux bloggers de manière très épisodique. Quant à la notion de « qualité » de l'information, la bibliothèque a considéré que fixer un niveau de contenu revenait à établir une forme de censure contradictoire avec la philosophie du projet.

¹⁴¹Depuis janvier 2007, la bibliothèque utilise *Archive-It*.

¹⁴²*UThink* offre entre autres aux usagers la possibilité de faire des podcasts, de déposer des vidéos.

¹⁴³Nackerud, Shane, « Uthink : library hosted blogs for a university-wide community », in *Library 2.0: Initiatives in academic libraries*, Chicago, Association of College and Research Libraries, 2007, p. 96.

parvient à recenser des points de vue qui ne transparaissent pas dans les documents académiques.

En renforçant l'interactivité avec leurs usagers, en se rendant visibles sur des espaces non académiques et en personnalisant les interactions avec leurs publics, les BU font bien plus que délivrer des informations. Elles se façonnent une identité et revendiquent pleinement leur place et leur rôle stratégique au sein de la société de l'information.

Quels écueils pour la bibliothèque 2.0?

Les outils issus du Web 2.0 offrent aux bibliothèques de nombreux avantages pour communiquer avec leurs publics, mais très souvent, la plupart des initiatives ne font pas encore l'objet d'une formalisation et risquent de fait de perdre leur cohérence, ainsi que le met en avant Patrick Griffis. C'est pourquoi il est nécessaire d'établir des documents énonçant les objectifs de la bibliothèque. Le manque de cohérence des actions de communication menées en bibliothèque n'est pas inhérent à l'utilisation d'outils du Web 2.0 et Marielle de Miribel mettait déjà en avant cet aspect dans plusieurs de ses articles consacrés à la communication.

L'autre risque majeur de ce type d'initiatives est que l'outil devienne un fin en soi. Le blog, le profil sur *Facebook* ou la vidéo de présentation sont alors relégués au rang de gadget. Dans son blog, Meredith Wolfwater met ainsi les bibliothécaires en garde contre la tentation du tout technologique :

I think Library 2.0 led to a lot of librarians losing their way and you can see that in the huge number of library blogs, Flickr account and MySpace pages that haven't been updated in months or years. It's valuable to know how to use this stuff, but the focus should never be on the tools. Never. I know they're fun to play with and it's exciting to see the cool things other libraries have done with them, but that shouldn't impact whether you use the technology or not. We should always be focused on our patrons' needs. Not every library needs a public-facing blog. Not everyone has a population that wants to read news about the library or book reviews. Not everyone has a population that wants to have a dialog with the library. Unless you see a real need that could be filled by a blog, your library does not need a blog¹⁴⁴.

Une fois de plus, le plan de communication permet d'éviter de perdre de vue les besoins de l'institution et les besoins des cibles que la bibliothèque cherche à toucher.

QUELQUES JALONS DE RÉFLEXION POUR LA COMMUNICATION EN BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE

Mieux évaluer l'impact de la communication externe?

Les BU sont de plus en plus conscientes de la nécessité de valoriser leurs activités et leurs ressources mais il s'avère que très peu d'entre elles semblent à même, à l'heure actuelle, de fournir des données chiffrées permettant de mesurer l'impact des outils de communication mis en place.

¹⁴⁴Wolfwater Meredith, en ligne, <http://meredith.wolfwater.com/wordpress/2008/01/24/the-essence-of-library-20/>, [consulté le 03/12/2008].

Pourtant, les bibliothèques ont une longue tradition d'évaluation de leurs services et de leurs collections et elles disposent déjà de certains outils de mesure¹⁴⁵. Élaborer des outils permettant de mesurer l'impact des plans de communication permettrait par exemple de choisir plus aisément certains canaux de communication plutôt que d'autres et permettrait entre autres d'instaurer un véritable dialogue au long terme entre la cellule communication et les usagers. Le *feed back* est en général assez réduit.

Se libérer d'un certain académisme?

Non seulement l'université accueille des étudiants dont les profils sociologiques et les pratiques culturelles ont changé, mais elle tend aussi à s'ouvrir plus largement à d'autres cultures en établissant entre autres des partenariats avec des entreprises. Si les étudiants de la *net gen* ont de nouvelles pratiques et de nouveaux besoins, ils ont surtout un nouveau rapport au savoir. Et l'importance accordée dans le domaine de la communication aux technologies du Web 2.0 témoigne de la volonté des BU de se fonder sur les pratiques des *digital natives*. De nombreuses bibliothèques françaises développent des blogs sur leur site web, mais dans la plupart des cas, on reste dans un mode de communication *top down*, sans réelle interactivité entre bibliothèque et usagers. On peut citer le cas des blogs¹⁴⁶ récemment créés par la BnF. Selon Isabelle Copin, responsable de la coordination des services à distance de la BnF, les blogs constituent davantage des espaces virtuels d'information que des lieux d'échanges avec le public. La bibliothèque dépose des contenus sans pour autant nouer un dialogue avec ses usagers.

D'une manière générale, les universités françaises semblent avoir des difficultés à se départir d'une tonalité très académique lorsqu'elles communiquent si on compare leurs publications à destination des publics avec celles d'autres pays. Certes, il existe un véritable effort d'ouverture culturelle, mais en France, les sujets demeurent traités de manière très classique par comparaison avec d'autres pays européens. Ainsi, « Holland for you and your parents », « How to deal with bureaucracy? » mais aussi « Flirting for Dummies » sont les titres à la une du numéro d'avril 2008 de la revue bilingue de l'université de Rotterdam, *Erasmus Magazine*¹⁴⁷. Le magazine accorde bien entendu une place prédominante à l'actualité de l'université, mais ne restreint pas sa ligne éditoriale à des questions académiques. Les sujets de préoccupations des étudiants dans leur ensemble sont balayés par les différentes rubriques du magazine. Si le magazine est aussi disponible en ligne, le canal de communication utilisé est très classique. La prise en compte du public cible passe par la tonalité adoptée. En d'autres termes, le degré de technicité des moyens n'est pas garant du succès de la stratégie de communication. Si la communication est étroitement liée à des enjeux de pouvoir dans la mesure où elle est sous-tendue par des objectifs définis, elle ne peut pas pour autant reposer sur une logique strictement *top down*. Pour être efficace, la communication doit reposer sur une connaissance et une reconnaissance de son interlocuteur, ainsi que le rappelle Dominique Wolton.

La BU doit conserver son identité de lieu de savoir, mais elle doit aussi composer avec le fait que les étudiants sont peu réceptifs à des messages délivrés sur un ton purement académique. Dans la plupart des cas, le message ne frappe pas vraiment les esprits et reste noyé dans le flot d'informations auquel les étudiants sont confrontés. Cette question se pose avec d'autant plus de force lorsque les BU déposent du contenu sur des sites non institutionnels tels que *Myspace*, *Facebook* ou *Youtube* : elles sont

¹⁴⁵On peut penser à la fréquentation physique des manifestations organisées par la bibliothèque, la fréquentation virtuelle et la vente de produits (catalogues, cartes postales, etc.) lorsque la bibliothèque en propose.

¹⁴⁶À l'occasion des dix ans du rez-de-jardin et de l'exposition consacrée à la littérature pour la jeunesse, la BnF a créé des blogs.

¹⁴⁷*Erasmus Magazine*, en ligne, <http://www.erasmusmagazine.nl>, [consulté le 12/11/2008].

alors en concurrence directe avec d'autres émetteurs possédant pour certains un savoir faire indéniable en matière de communication. Et l'on peut douter des chances de réussite d'une stratégie de communication trop académique à l'heure de la surcommunication. La campagne de communication menée dans le cadre de l'enquête Libqual+ par le SCD d'Angers démontre qu'il est possible de trouver un équilibre entre le respect des institutions et le recours à une tonalité débarrassée de l'austérité académique.

En adoptant une tonalité moins académique, les BU pourraient peut-être ainsi toucher plus facilement des publics susceptibles d'être intéressés par leurs ressources et leurs services. On peut penser au public des actifs qui pourrait être intéressé par la documentation de la bibliothèque dans le cadre de la formation continue, ou encore, aux personnes impliquées dans la R&D. En communiquant sur une tonalité moins académique, les BU pourraient ainsi accentuer leur capacité à s'ouvrir sur le monde extra universitaire. Loin d'être une question purement rhétorique, le ton avec lequel la bibliothèque choisit de s'adresser à ses publics est révélateur d'un état d'esprit.

Vers une véritable politique de relations publiques?

Si la communication en direction des étudiants passe par une appréhension de codes et de références non académiques, les relations avec les enseignants chercheurs, les tutelles et partenaires ne relèvent pas de la même logique. On pourrait imaginer une communication accordant une part plus large aux relations publiques à l'instar de ce qui peut se pratiquer dans le monde des entreprises. Détail significatif : combien de cadres des bibliothèques disposent de cet outil de base dans le domaine des relations publiques qu'est la carte de visite? Ce type d'outils de communication, très simple à créer, n'est pas encore familier au monde des bibliothèques car il est peut-être considéré comme un attribut du monde du privé. Pourtant, la carte de visite constitue le premier pas vers une formalisation des relations publiques. C'est pourquoi le département marketing de l'Oba a créé des cartes de visite pour les cadres du *back office*, où apparaissent : au recto, une photo de la personne, sa fonction et ses coordonnées et au verso, le logo de la bibliothèque.

Si les directeurs de SCD pratiquent déjà une forme de relations publiques, peut-être serait-il possible de l'accentuer davantage en développant une forme de communication événementielle à l'adresse des tutelles et des partenaires de la bibliothèque. Par exemple, le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service pourrait être l'occasion d'organiser un événement culturel au sein de la bibliothèque et d'y convier la communauté des enseignants chercheurs, des représentants des tutelles et des partenaires. Il ne s'agit pas de transformer la BU en salon mondain mais de valoriser ses services en personnalisant les rapports entre l'équipe enseignante, les tutelles, les partenaires et la bibliothèque. L'enquête Libqual+ menée au SCD de Lyon 1 a mis en avant le fait que la BU souffre d'un déficit d'image auprès des enseignants chercheurs, ainsi que le rappelle Dominique Wolf :

*[...] la perception de la bibliothèque comme lieu est négative pour les enseignants-chercheurs en sciences et santé alors qu'ils ne la fréquentent plus qu'épisodiquement [...]*¹⁴⁸.

Il est important pour la BU de se rendre visible sur le Web, mais il semble tout aussi primordial de valoriser l'espace physique afin de battre en brèche certaines

¹⁴⁸Wolf, Dominique, « LibQUAL+ en France: un outil pour l'évaluation de la qualité des services en bibliothèque », in *BBF*, t. 53, n° 3, 2008, p. 46.

représentations négatives qui perdurent en dépit des transformations que connaissent les BU. Certes, développer les relations publiques est une opération délicate dans la mesure où les enseignants chercheurs constituent un public particulièrement rétif à la communication, mais une bonne connaissance du milieu académique permet d'éviter certains écueils.

À l'heure actuelle, les relations publiques développées par les BU ne semblent pas formalisées et elles reposent surtout sur la personnalité du directeur du SCD. Pourtant, les relations publiques peuvent faire l'objet d'une politique définissant des objectifs à atteindre, le public cible à toucher, les messages à lui transmettre, les canaux de communication à utiliser et les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Dans sa recherche de visibilité, la BU peut elle-même devenir un acteur en jouant le rôle de sponsor, de partenaire. Elle pourrait proposer des espaces d'exposition, des subventions pour des colloques lorsqu'elle dispose de crédits suffisants, ou sponsoriser des produits documentaires. À l'heure où les bibliothèques tendent à devenir de moins en moins visibles, il semble important d'accorder une place stratégique aux relations publiques. Si la BU doit être visible sur le Net, elle doit l'être tout autant dans le monde analogique.

Instaurer une culture de l'accueil?

En bibliothèque, il existait déjà des chartes documentaires exposant les missions de l'établissement et les profils des publics. La rédaction de chartes d'action culturelle a également été instaurée pour mettre en avant l'articulation entre les objectifs de la bibliothèque et les moyens employés. Mais il s'agit plus d'instruments d'évaluation que de valorisation. La charte Marianne (janvier 2005) peut en revanche être considérée comme un premier pas vers une culture de l'accueil dans la fonction publique. Charte interministérielle rédigée dans le cadre de la modernisation de l'État, elle a pour ambition de rapprocher les administrations de leurs usagers en rappelant aux fonctionnaires certains éléments permettant d'offrir un meilleur accueil au public. Mais il s'est avéré que la plupart des établissements affichant la charte ne la respectaient pas et qu'au contraire, d'autres établissements n'en faisant pas état suivaient les préconisations de la directive. Les établissements affichant la charte ne faisaient pas l'objet d'un contrôle. C'est pourquoi en 2007, la logique de label s'est substituée à celle de charte. Ainsi, la BPI a reçu en janvier 2008 le label Marianne. Mais la culture de l'accueil n'est pas encore fortement ancrée en bibliothèque et *a fortiori*, dans les BU longtemps habituées à considérer leurs publics comme captifs.

Il est difficile de définir précisément l'expression « culture de l'accueil » : il s'agirait pour les BU d'offrir au public les conditions d'accueil les plus favorables. On sort donc du domaine de la communication *stricto sensu*, mais pas complètement dans la mesure où la manière dont est accueilli le public participe pleinement à l'image de la BU. Il s'agit de lutter contre certaines représentations négatives rattachées à la BU. Et les BU qui travaillent à l'amélioration des conditions d'accueil des usagers sont de plus en plus nombreuses. Ainsi, le SCD de Lyon 2 mène actuellement une enquête auprès du public sur la convivialité de ses espaces.

La culture de l'accueil ne se réduit pas à la mise à disposition de nouveaux équipements ou de nouveaux services. Elle repose pour une bonne part sur l'attitude des professionnels des BU. Ainsi que le rappelle Eileen Elliott de Saez, l'identité d'une bibliothèque repose tant sur des signes extérieurs comme le logo, que sur des éléments intangibles tels que l'organisation du personnel. La bibliothèque, et *a fortiori* la BU, peut être considérée par certains usagers comme un lieu peu attractif, voire angoissant, ainsi

que le met en avant Monika Bargmann¹⁴⁹. Les usagers peuvent être victimes de la « *library anxiety* » :

[Library anxiety is] an uncomfortable feeling or emotional disposition, experienced in a library setting, which has cognitive, affective, physiological, and behavioural ramifications. It is characterized by ruminations, tensions, fear, feeling of uncertainty and helplessness, negative self-defeating thoughts, and mental disorganization¹⁵⁰.

La BU est encore plus angoissante pour les étudiants que la bibliothèque de lecture publique dans la mesure où elle est directement liée à des enjeux de réussite. Certes, de nombreux étudiants utilisent les fonds de bibliothèques publiques pour leur travail mais la bibliothèque publique demeure un lieu pouvant être vécu sur différentes modalités : en effet, elle offre des ressources documentaires pour les études, mais aussi pour le loisir. La BU est quant à elle essentiellement reliée au monde des études¹⁵¹ et par conséquent, aux angoisses engendrées par le métier d'étudiant. En BU, le sentiment de ne pas être un usager compétent peut être accentué.

Dans ce contexte, aller à la rencontre des usagers en adoptant ce que les professionnels anglo saxons nomment une attitude « *pro active* » pourrait contribuer à améliorer les contacts entre usagers et professionnels des BU et à combattre les représentations négatives associées à la bibliothèque. Certaines bibliothèques de lecture publique ont déjà développé ce type d'interaction avec le public. Ainsi, les bibliothécaires de l'Oba se désignent comme des « *roving librarians* » : aisément identifiables grâce à leur uniforme, ils parcourent régulièrement l'étage où ils travaillent afin d'aller à la rencontre des usagers. À chaque étage de l'Oba, les bibliothécaires de l'Oba disposent d'un ordinateur dont l'accès leur est réservé, mais n'ont pas de bureau. Cette mesure a suscité une vive polémique au sein du personnel, mais les usagers ont été enthousiasmés par ce dispositif d'accueil jugé bien moins intimidant pour eux. De nombreuses barrières symboliques doivent être détruites afin de donner aux usagers une image plus positive de la bibliothèque universitaire. La communication n'amène pas à manipuler seulement des concepts et des images : elle peut aboutir à une nouvelle manière de penser et d'organiser la bibliothèque.

La relation entre usager et professionnel des bibliothèques constitue le fondement du marketing relationnel. Il s'agit de privilégier la fidélisation et la qualité du contact avec l'usager. Selon Rajesh Singh¹⁵², il s'agit pour la bibliothèque de construire un véritable réseau relationnel par le biais de différents outils pouvant être les ressources de l'établissement, les équipements, mais aussi les personnels et les prestations. Dans cette perspective, l'usager devient un partenaire de la bibliothèque et l'on passe d'une logique de création de valeur *via* la servuction, à la notion d'un développement mutuel de valeur grâce à des relations usager-bibliothèque s'inscrivant dans le long terme.

Dans la perspective du marketing relationnel, tout doit être « *customer oriented* ». On peut ainsi citer l'une des initiatives développées par l'Oba. Les bibliothécaires reçoivent des cours d'anglais. Il ne s'agit pas vraiment pour le personnel de parfaire leur niveau en langue qui, la plupart du temps, est largement suffisant pour effectuer une visite guidée de la bibliothèque ou pour répondre aux demandes des

¹⁴⁹Bargmann, Monika, « Fearing the library dragon : Why librarians should approach users instead of waiting for them », in *GMS Medizin Bibliothek*, Information 2007, vol. 7, n°1, en ligne, http://eprints.rclis.org/10976/1/bargmann_mbi000061.pdf, [consulté le 12/11/2008].

¹⁵⁰Bargmann, Monika, op. cit.

¹⁵¹Certes, les bibliothèques universitaires tendent à développer des collections non académiques, mais le cœur de leurs collections demeure consacré à l'étude et à la recherche.

¹⁵²Singh, Rajesh, « Le marketing relationnel pour les services de documentation: l'approche scandinave », in *Documentaliste. Sciences de l'information*, vol. 45, n° 1, 2008, p. 60.

usagers. La majorité des Néerlandais sont en effet parfaitement polyglottes. L'objectif des cours de langue dispensés au sein de l'Oba est en fait d'inciter les bibliothécaires à s'adresser aux usagers anglophones de manière plus policée. En effet, s'exprimer de manière très directe fait partie de la culture néerlandaise. Or, ce trait culturel peut parfois être interprété par les usagers étrangers comme un manque de courtoisie ou comme un manque de respect. La direction de l'Oba a donc voulu remédier à cet état de fait en mettant en place ces cours d'anglais dispensés par une intervenante extérieure.

L'idée générale est de développer des outils permettant d'offrir le meilleur accueil possible aux usagers. Judith Siess¹⁵³ insiste sur le fait que la formation du personnel constitue un point capital car une mauvaise expérience peut complètement dissuader l'utilisateur de revenir à la bibliothèque. À ce titre, on peut noter qu'il serait peut-être intéressant de s'interroger sur l'accueil fait aux étudiants et chercheurs étrangers en BU. En effet, idéalement, chaque BU devrait pouvoir disposer de personnes ressources parmi les membres de son personnel pour communiquer avec des publics non francophones. Les chercheurs et étudiants venus en France sont censés maîtriser suffisamment la langue, mais il n'en demeure pas moins que la capacité de s'exprimer en une ou plusieurs langues étrangères apparaît comme fondamentale dans un contexte de mondialisation du savoir.

Renforcer le dialogue avec des professionnels issus d'horizons différents?

On pourrait imaginer une forme de collaboration entre chargés de communication en BU et chargés de communication en bibliothèque publique. Il s'agirait pour ces professionnels de confronter leurs approches et leurs stratégies lors de journées d'études organisées de manière régulière. Si les enjeux des BU sont différents de ceux des bibliothèques de lecture publique, il n'en demeure pas moins que les deux types d'établissements communiquent avec les collectivités territoriales et doivent chercher de nouveaux partenaires, des bailleurs de fonds. Les bibliothèques publiques ont une plus grande expérience dans ce domaine que les BU car la communication a pénétré plus tôt le domaine de la lecture publique. Les chargés de communication de la lecture publique pourraient apporter un éclairage intéressant sur leur pratique aux professionnels des BU. Et les professionnels de la lecture publique pourraient bénéficier de la connaissance du public étudiant qu'ont les professionnels des BU. En effet, les bibliothèques de lecture publique doivent accueillir un public étudiant de plus en plus nombreux.

Outre cet échange entre professionnels des BU et professionnels de la lecture publique, les chargés de communication en bibliothèques auraient tout intérêt à dialoguer davantage avec des professionnels issus du monde du marketing et de la communication, ainsi que le faisait déjà remarquer Marielle de Miribel¹⁵⁴ en 2001. S'il semble délicat de confier le poste de chargé de communication à un professionnel ne possédant pas de connaissances bibliothéconomiques, il semble en revanche possible d'imaginer une forme de collaboration plus poussée entre ces professionnels issus d'horizons différents. Les chargés de communication en bibliothèques doivent acquérir des compétences de plus en plus poussées et ne bénéficient pas pour l'heure d'une formation répondant pleinement à leurs besoins spécifiques. De plus, dialoguer avec des personnes issues d'un autre univers professionnel constitue une source d'enrichissement

¹⁵³Siess, Judith, *The visible librarian. Asserting your value with marketing and advocacy*, Chicago, American Library Association, 2003

¹⁵⁴Miribel, Marielle (de), « Bibliothèques et marketing, une valse à trois temps: répulsion, attirance, adaptation », in *Education and research for marketing and quality management in libraries*, Munich, KG Saur, 2002, p. 258-267.

et permet d'adopter un plus grand recul par rapport aux pratiques en vigueur dans les bibliothèques.

Partager, mutualiser : créer un réseau de collaboration au niveau national?

Apparue très récemment en BU, la communication ne fait pas encore l'objet d'une littérature professionnelle francophone très abondante par comparaison avec la littérature en anglais. Il semble donc difficile pour le moment, pour les professionnels des bibliothèques français, d'avoir un recul par rapport à la communication en BU. Un intense travail de réflexion sur la communication en bibliothèque est en cours et les initiatives se multiplient ainsi qu'en témoigne la presse professionnelle, mais il n'existe pas de réseau professionnel spécifique. À cela s'ajoute le fait que l'offre de formation dans le domaine de la communication en bibliothèque est également assez limitée pour le moment : dans un tel contexte, il est difficile pour les professionnels œuvrant dans le domaine de la communication de connaître leurs homologues.

Un réseau d'envergure nationale pourrait offrir aux professionnels l'opportunité de comparer leurs outils et pratiques. Certes, les colloques ou la presse professionnelle constituent autant de moyens pour les chargés de communication de se tenir informés des initiatives de leurs collègues, mais ces échanges sont ponctuels. Or, créer un réseau des professionnels de la communication en bibliothèques pourrait inscrire ce dialogue dans la pérennité.

Il ne s'agirait pas de centraliser la communication en créant une instance nationale édictant des règles, mais d'offrir aux chargés de communication en bibliothèque les moyens de mutualiser leurs expériences, voire certains outils. Si chaque BU a un positionnement spécifique, certaines questions en revanche se posent à tous les établissements. Il en va par exemple ainsi de la documentation électronique et des nouveaux mode de diffusion de l'IST, problématiques jouant un rôle central dans l'élaboration de la stratégie de communication.

La création d'un réseau des chargés de communication en bibliothèque n'est pas unimaginable au moyen ou au long terme car les bibliothèques ont depuis longtemps l'habitude de coopérer. Et ce réseau national permettrait aux chargés de communication français d'accroître leur visibilité auprès de leurs homologues étrangers. Si des réseaux internationaux existent déjà, il semble que la création d'un réseau des professionnels français pourrait apporter un nouvel éclairage à la problématique de la communication, largement traitée par des professionnels anglo-saxons. Chaque pays entretient en effet un rapport singulier aux bibliothèques, du fait de son histoire et de sa culture. Cette instance permettrait d'introduire une certaine diversité culturelle dans les débats professionnels.

Renforcer la coopération au niveau international?

Chaque pays possède sa propre culture bibliothéconomique et les différences culturelles peuvent constituer une source d'enrichissement mutuel considérable. C'est pourquoi Marielle de Miribel souligne l'importance pour les professionnels d'avoir la possibilité d'échanger leurs expériences et leurs savoir-faire. Comparer les outils et méthodes utilisés dans différents pays peut fournir aux bibliothèques des idées pour développer de nouveaux services. L'approche comparatiste possède également l'avantage d'inciter les professionnels à adopter un certain recul par rapport à leur propre culture bibliothéconomique.

Il existe déjà plusieurs formes de coopération au niveau international. On peut citer Liber et l'IFLA. L'une des missions de Liber est d'élaborer et de diffuser une vision stratégique pour les bibliothèques en soutenant des projet tels que Libqual+. La section « Management et marketing » de l'IFLA a été créée en 1997. Elle organise un prix international récompensant les bibliothèques les plus innovantes. Le prix IFLA a un triple objectif : il s'agit de récompenser chaque année le meilleur projet de marketing d'une bibliothèque, d'encourager le marketing dans les bibliothèques et enfin de donner aux bibliothèques l'occasion de partager leurs expériences dans le domaine du marketing¹⁵⁵. Renforcer cette logique d'échange au niveau international par le biais de partenariats entre bibliothèques pourrait être un facteur d'émulation important.

¹⁵⁵Ifla Marketing award, en ligne, <http://www.ifla.org/III/grants/marketing-award-2009-fr.pdf>, [consulté le 05/11/2008].

Conclusion

Les initiatives des BU dans le domaine de la communication peuvent parfois manquer de cohérence et il est encore difficile d'avoir du recul par rapport aux actions menées en BU. Les BU ont en effet des difficultés pour évaluer l'impact des dispositifs qu'elles mettent en place. Mais la communication est apparue seulement très récemment en BU et les BU sont en pleine mutation. Les récentes réformes de l'université amènent entre autres les BU à communiquer avec leurs tutelles d'une manière différente. Il ne s'agit plus seulement d'informer, mais de convaincre et de présenter l'activité de la BU sous un angle stratégique. On assiste à un changement de mentalité. Et l'utilisateur, plus que la collection, est placé au cœur des démarches de la BU et de nouvelles modalités d'interaction émergent. Les BU, grâce à une connaissance plus fine des publics, personnalisent les messages qu'elles délivrent et mettent l'accent sur l'interactivité. L'utilisateur n'est plus un acteur, mais devient réellement un partenaire de la bibliothèque. Et pour toucher plus efficacement leurs publics et pour s'assurer une visibilité plus grande, les BU n'hésitent plus à être présentes dans des espaces non académiques. Il s'agit de s'appuyer sur les pratiques engendrées par l'essor du Web 2.0 et d'aller à la rencontre des publics et de partenaires potentiels. Les BU semblent d'ailleurs jouer un rôle stratégique dans le développement des outils du Web 2.0 à l'université, ainsi qu'en témoignent certaines initiatives.

L'amateurisme en communication n'a pas sa place et la communication externe en BU, qui pouvait être considérée comme un luxe ou comme un gadget, exige désormais un fort niveau de professionnalisme et d'implication. Certaines bibliothèques ont fait le choix de recruter des personnels issus strictement du marketing et de la communication. Ces professionnels apportent un savoir-faire indéniable et ne sont pas prisonniers d'une « idéologie » de la bibliothèque. Mais pour communiquer en BU, il est crucial de posséder également des compétences bibliothéconomiques. On voit donc se dessiner de nouveaux profils professionnels. Et d'un point de vue plus général, il semble que ce soit la profession dans son ensemble qui soit amenée à réfléchir sur les compétences qu'elle doit chercher à valoriser auprès de ses tutelles et de ses publics. Effort tourné vers l'extérieur, la communication externe repose dans un premier temps sur une introspection. Or ce travail de questionnement possède indéniablement une dimension spéculaire, qui aura probablement valeur de témoignage sur la profession dans les années à venir.

Bibliographie

LES DÉFIS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANÇAIS

ADBU, « Les bibliothèques universitaires, leviers de modernisation des universités », 2007, en ligne, www.adbu.fr/IMG/doc/Sept_propositions.doc, [consulté le 22/10/2008].

Amue, « État des lieux de la loi LRU : l'attrait des universités pour l'autonomie », en ligne, www.amue.fr/presentation/articles/artcile/etat-des-lieux-de-la-loi-LRU, [consulté le 10/10/2008].

Amue, « Publication du cahier des charges pour l'acquisition des nouvelles compétences par les universités », en ligne, <http://www.amue.fr/pilotage/metier/articles/article/publication-du-cahier-des-charges-pour-lacquisition-des-nouvelles-competences-par-les-universites/>, [consulté le 09/10/2008].

Apparu, Benoist, *Rapport d'information sur la mise en application de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités*, Commission des affaires culturelles, familiales et sociales, enregistré à la présidence de l'Assemblée nationale le 2 avril 2008, en ligne, <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i0774.asp>, [consulté le 10/10/2008]

Billon, Alain, *La Mesure de performance dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF dans l'enseignement supérieur*, IGAENR, rapport n° 2007-070, juillet 2007, p. 33, en ligne, <http://media.education.gouv.fr/file/94/0/6940.pdf>, [consulté le 22/10/2008].

Certeau, Michel (de), *La Culture au pluriel*, Paris, Chr. Bourgois, 1980.

Comberousse, Martine, *Histoire de l'information scientifique et technique*, Paris, Armand Colin, 1999.

Cytermann, Jean-Richard, *La Mise en place des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES)*, IGAENR, rapport n° 2007-079, sept. 2007, en ligne, <http://media.education.gouv.fr/file/92/8/6928.pdf>, [consulté le 22/10/2008].

Cytermann, Jean-Richard, *Rapport sur la valorisation de la recherche*; IGF, IGAENR, janvier 2007, <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000113/0000.pdf>, [consulté le 23/10/2008].

Heusse, Marie-Dominique, « Les Pôles de recherche et d'enseignement supérieur », in *BBF*, t. 52, n°6, 2007. p. 40-41.

Isaac, Henri, *L'Université numérique*, Paris, La Documentation française, 2008, en ligne, <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/084000024/0000.pdf>, [consulté le 23/10/2008].

Journal Officiel, n° 185 du 11 août 2007, texte n° 2, en ligne, <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000824315&dateTexte=>, [consulté le 23/10/2008].

Leeds university, Enquête sur l'insertion des jeunes diplômés, en ligne, www.grad.ac.uk/downloads/documentsReports/2007%20publicationsRecruiting%20PhDs%20what%20works%20March%202007.pdf, [consulté le 22/10/2008]. en ligne, www.careerweb.leeds.ac.uk/download/Empress_LR_000.pdf, [consulté le 22/10/2008].

Lenoir, René, Prot, Baudoin, *L'Information économique et sociale*, rapport au Président de la République, Paris, La Documentation française, 1979.

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, « Pourquoi la réforme de l'université? », en ligne, www.nouvelleuniversite.gouv.fr, [consulté le 10/10/2008].

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, *Un Nouveau Paysage universitaire, un an après la loi autonomie*, 24 juillet 2008, en ligne, <http://www.nouvelleuniversite.gouv.fr/un-nouveau-paysage-universitaire-un-an-apres-la-loi.html>, [consulté le 10/10/2008]

Moatti, Alexandre, *Rapport au comité IST*, remis le 19 mai 2008 au directeur général de la recherche et de l'innovation et au directeur général de l'Enseignement supérieur, en ligne, http://media.education.gouv.fr/file/2008/65/8/Rapport_IST-Juin_2008_31658.pdf, [consulté le 22/10/2008].

Nora, Pierre, Minc, Alain, *L'informatisation de la société*, Paris, Seuil, 1978.

Salaün, Jean-Michel, *La Fin de l'IST? Histoire des politiques publiques françaises en IST*, rapport de recherche, Cersi, juil. 1991.

Saint-Étienne, Christian, « Pour des universités de rang mondial », *Le Monde*, 13 mars 2007.

Tesnière, Valérie, *Politique scientifique et politique documentaire des universités : quelles articulations?*, IGB, rapport n° 2008-013, juin 2008, en ligne, http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Concours_2008/32/8/rapportdefinitif_poldoc-polsc_VT_19-08-08_33328.pdf, [consulté le 22/10/2008].

ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR LES BU : UNE PÉRIODE DE MUTATION

Calenge, Bertrand (dir.), et al., *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, Québec, Presses de l'université du Québec, 1995.

Bérard, Raymond, «La bibliothèque en bouleversement: 35 ° congrès Liber», in *BBF*, t. 52, n° 1, 2007, p. 113-114

Eucor, en ligne, <http://eucor-uni.org/site/Accueil-4.html>, [consulté le 18/11/2008].

Koren, Marian, « Associations professionnelles et coopération européenne », in *BBF*, 2008, t. 53, n°1, p. 25-33.

Lecoq, Benoît, *La Fonction de direction des SCD : évolutions récentes et perspectives*, IGB, rapport n° 2008-005, mai 2008, p. 9, en ligne, http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Rapports/55/1/rapportfonctiondir25062008_30551.pdf, [consulté le 25/11/2008].

Nesta, Frederick, « Google your library's mission: what librarians can learn from Google's corporate philosophy », in *Library Journal*, 2006, 1, p. 36-37.

Nguyen, Claire, « Les services de référence virtuels en bibliothèque universitaire : Jeux, perspectives, débats », in *BBF*, t. 51, n° 3, 2006, p. 54-57.

Peignet, Dominique, « La bibliothèque peut-elle survivre à ses consommateurs ? », in *BBF*, 2005, t. 50, n°1, p. 38-45.

LES PUBLICS

Bois, Lise (éd.), *Les Étudiants face à la lecture*, Arras, Artois Presses Université, 2005.

Després-Lonnet, Marie et Courtecuisse, Jean-François, « Les étudiants et la documentation électronique », in *BBF*, 2006, t. 51, n°2, p. 33-41.

Gardner, Susan et Eng, Susanna, « What Students Want: Generation Y and the Changing Function of the Academic Library », in *Libraries & the Academy*, 2005, vol. 5, issue 3, p. 405-420.

Gibbons, Susan, *The Academic library and the net gen students*, Chicago, American Library Association, 2007.

Kennedy, James (éd.), *Our new public, a changing clientele*, Westport, Libraries unlimited, 2008.

Poissenot, Claude, *Usages des bibliothèques: Approche sociologique et méthodologie d'enquête*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2005.

McGrath, M., « Assumptions versus reality: user behavior in sourcing scholarly information », *Interlending & Document Supply*, vol. 30, n°3, 2002, p. 120-125.

Renoult, Daniel, « Enquêtes de publics dans les bibliothèques universitaires: où en sommes-nous? », in *BBF*, t. 51, n° 2, 2006, p. 5-9.

MESURER ET ÉVALUER EN BIBLIOTHÈQUE

Alix, Yves, « Compter, peser, mesurer : la question de la méthode, le choix des outils. », in *BBF*, 2006, t. 51, n°6, p. 5-9.

Cavalier, François, « Liber, Ligue des bibliothèques européennes de recherche: quelles bibliothèques pour l'Europe de demain? », in *BBF*, t. 53, n° 3, 2008, p. 19-24.

Colas, Alain, « Bibliothèque universitaire: l'enquête statistique annuelle à l'épreuve du changement », in *BBF*, t. 51, n° 6, 2006, p. 60-65.

Edgar, W. B., « Questioning LibQUAL+™: Expanding its Assessment of Academic Library Effectiveness », in *Portal: Libraries & the Academy*, 2006, n° 6, p. 445-465.

Giappiconi, Thierry, *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres de documentation*, Paris, éd. Cercle de la Librairie, 2001.

Giappiconi, Thierry, « Les dimensions politiques et stratégiques de l'évaluation en bibliothèque », in *BBF*, t. 53, n° 3, 2008, p. 6-20.

Jougelet, Suzanne, « Évaluer et mesurer le rôle des bibliothèques universitaires », in *BBF*, t. 53, n° 3, 2008, p. 22-28.

Lavallée, Sylvie, « La démarche qualité en bibliothèque », en ligne, <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-brut-1737>, [consulté le 22/10/2008].

Libqual+, en ligne, <http://www.libqual.org/>, [consulté le 08/12/2008].

Lointier, Cécile, « Valeur, utilité et rendement des bibliothèques : Le 35^e congrès de la CBPQ », in *BBF*, 2004, t. 49, n° 5, p. 113-114.

Renard, Pierre-Yves, « La normalisation des statistiques et des indicateurs: de l'inventaire à l'évaluation », in *BBF*, t. 53, n° 3, 2008, p. 29-34.

Wolf, Dominique, « LibQUAL+ en France: un outil pour l'évaluation de la qualité des services en bibliothèque », in *BBF*, t. 53, n° 3, 2008, p. 39-47.

MARKETING

Frédoc, en ligne, <http://fredoc2007.ish-lyon.cnrs.fr/thematique.html>, [consulté le 07/11/2008].

Gupta, Dinesh et al., « What Is Marketing in Libraries? Concepts, Orientations, and Practices », in *Information Outlook*, 2002, n° 6, p. 25.

Ifla Marketing award, en ligne, <http://www.ifla.org/III/grants/marketing-award-2009-fr.pdf>, [consulté le 05/11/2008].

Kotler, Philip, *Marketing for non-profit organizations*, 2^e éd. , Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1982.

Lee, Deborah, « Checking Out the Competition: Marketing Lessons from Google », in *Library Administration & Management*, 2006, 20, p. 94-95.

Le Marketing du livre et de la bibliothèque, in Les Cahiers du CLPCF, n° 6, 2003.

Muet, Florence, *Stratégie marketing des services d'information. Bibliothèques et Centres de documentation*, Paris, éditions du Cercle de la Librairie, 2001.

Owens, Irene (éd.), *Strategic marketing in library and information science*, Binghamton, Haworth Information Press, 2002.

Saez, Eileen E. (de), *Marketing concepts for libraries and information services*, 2e éd., Londres, Facet publishing, 2002.

Salaün, Jean-Michel, *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Paris, Cercle de la Librairie, 1992.

Savard, Réjean (éd.), *Education and research for marketing and quality management in libraries*, Munich: K.G. Saur, 2002.

[pour le] Programme général d'information et UNISIST, *Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires documentalistes et archivistes*, Paris, UNESCO, 1988.

Siess, Judith A., *The visible librarian. Asserting your value with marketing and advocacy*, Chicago, American Library Association, 2003

Smykla, Evelyn O. (éd.), *Marketing and public relations activities in ARL libraries*, Washington, avril 1999.

Tompson, Sara, « Guerrilla Marketing: Agile Advertising of Information Services », in *Information Outlook*, 2003, n° 7, p. 26.

Vézier, Liliane, « Marketing de produits documentaires », in *BBF*, t. 31, n° 5, 1986, p. 480-485.

COMMUNICATION

Baker, Lynda et Manbeck, Virginia, *Consumer health information for public librarians*, Landham, Scarecrow, 2002.

Bargmann, Monika, « Fearing the library dragon : Why librarians should approach users instead of waiting for them », in *GMS Medizin Bibliothek*, Information 2007, vol. 7, n°1, en ligne, http://eprints.rclis.org/10976/1/bargmann_mbi000061.pdf, [consulté le 12/11/2008].

Campbell, Jennifer et Gibson, Sally, « Implementing an Action Plan: Strategies for Marketing Library Services », in *College & Undergraduate Libraries*, 2005, 12, p. 153-164.

Cohen, Laura (éd.), *Library 2.0: Initiatives in academic libraries*, Chicago, Association of College and Research Libraries, 2007.

Documentaliste. Sciences de l'information, vol. 45, n°1, 2008.

Marshall, Nancy, « Public relations in academic libraries. A descriptive analysis », in *Journal of Academic librarianship*, vol. 27, n° 2, 2001, p. 116-121.

Miribel, Marielle (de), *Concevoir des documents de communication à l'intention du public*. Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2001.

Miribel, Marielle (de), « Information et communication en bibliothèque », in *Communication et langage*, n° 120, 1999, p. 55-80.

Olivesi, Stéphane, *La Communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, Grenoble, PUG, 2002.

Picault, Isabelle, *Le Plan de communication, un outil fédérateur? Vers la mise en place d'un plan de communication au SCD de l'université R. Schuman de Strasbourg*, rapport d'élève bibliothécaire, Enssib, 2002.

Wolfwater Meredith, en ligne, <http://meredith.wolfwater.com/wordpress/2008/01/24/the-essence-of-library-20/>, [consulté le 03/12/2008].

Wolton, Dominique, *Il faut sauver la communication*, Paris, Flammarion, 2005.

Outils de communication

Erasmus Magazine, en ligne, <http://www.erasmusmagazine.nl>, [consulté le 12/11/2008].

Le film présentant le réseau des bibliothèques de Lyon 2 est aussi disponible sur le site de l'université, en ligne, http://webtv.univ-lyon2.fr/article.php?id_article=654, [consulté le 07/11/2008].

Oba mission statement, en ligne, http://www.oba.nl/index.cfm/t/New_library/vid/53C6A39A-9969-DC55-21E64E8759ACEE68, [consulté le 04/04/2008].

Oba, Uniformes du personnel, en ligne, <http://fr.youtube.com/watch?v=CoHDT1wZrEw>, [consulté le 04/04/2008].

Oba, *Second life*, en ligne, http://fr.youtube.com/watch?v=0KvVaNB_rUg, [consulté le 06/12/2008].

Openbare Bibliotheek Rotterdam, Profil Youtube, en ligne <http://fr.youtube.com/user/BibliotheekRotterdam>, [consulté le 06/12/2008].

SCD Angers, campagne de communication Libqual+, en ligne, http://bu.univ-angers.fr/index.php?S_file=config/html/libqual_communication.php, [consulté le 18/11/2008].

Sony, « Sexier than a librarian », en ligne, <http://news.sel.sony.com/electronicblog/?p=23>, [consulté le 18/11/2008].

UThink, en ligne, <http://blog.lib.umn.edu/>, [consulté le 03/12/2008].

IDENTITÉ PROFESSIONNELLE ET REPRÉSENTATIONS DES BIBLIOTHÈQUES

Harrison, Colin et Totterdell, Ann, *The Library and information work primer*, 2^e éd., Londres, Facet Publishing, 2001.

Iribarne, Philippe (d'), *La Logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1993.

Lahary, Dominique, « Le fossé des générations. Cinq générations de bibliothécaires », in *BBF*, 2005, t. 50, n° 3, p. 30-45.

Lecoq, Benoît, *La Fonction de direction des SCD : évolutions récentes et perspectives*, IGB, rapport n° 2008-005, mai 2008, p. 9, en ligne, http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Rapports/55/1/rapportfonctiondir25062008_30551.pdf, [consulté le 25/11/2008].

Morgan, Steve, « Developing academic library skills for the future », in *Library Review*, t. 45, n° 5, 1995, p. 41-53.

Table des annexes

ANNEXE 1, OBA, AMSTERDAM.....	76
ANNEXE 2, BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE DE CHEVREUL, LYON 2.....	77

Annexe 1, Oba, Amsterdam



Annexe 2, Bibliothèque universitaire de Chevreul, Lyon 2

