

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / janvier 2013

Les stratégies de fidélisation des publics en bibliothèque.

Claire Montel

Sous la direction de Bertrand Calenge
Conservateur général des bibliothèques
Directeur des études- ENSSIB

Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à Bertrand Calenge, qui a dirigé ce mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et ses encouragements.

Je tiens également à remercier les professionnels des bibliothèques qui ont accepté avec bienveillance de répondre à mes questions dans le cadre de cette étude et dont les réflexions ont nourri mon travail. J'adresse en particulier ma reconnaissance à Anne-Marie Bertrand, Christophe Evans, Dominique Lahary et Marie-France Peyrelong pour les entretiens qu'ils m'ont accordés.

Une pensée enfin pour mes proches ainsi que pour mes collègues de promotion pour leur patience et leur soutien tout au long de cette année.

Résumé :

Les bibliothèques mènent à l'heure actuelle un certain nombre d'actions qui contribuent à fidéliser les usagers mais celles-ci sont rarement intégrées dans une stratégie marketing globale. Quels intérêts les bibliothèques auraient-elles à mettre en place de véritables stratégies de fidélisation des publics ? Peuvent-elles s'inspirer pour cela des modèles développés par le secteur marchand ? Cette étude a pour objet de démontrer en quoi la fidélisation des usagers supporte et renforce la mission de l'institution.

Descripteurs :

*Bibliothèques -- Marketing
Bibliothèques -- Services aux publics
Consommateurs -- Fidélisation
Relation avec la clientèle -- Gestion
Marketing relationnel*

Abstract:

Libraries are currently engaged in number of activities that actually contribute to retain part of their users; these actions however are rarely integrated into a comprehensive marketing strategy. What interest libraries would have to establish real customer loyalty programs? Can they draw lessons from the models developed by the business sector? The purpose of this study is to demonstrate how developing loyal customers supports and reinforces the mission of the institution.

Keywords :

*Libraries -- Marketing
Libraries -- Services to users
Customer loyalty programs
Customer relations -- Management
Relationship marketing*

Droits d'auteurs



Cette création est mise à disposition selon le Contrat : « **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 2.0 France** » disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	7
INTRODUCTION	9
LA NOTION DE FIDELISATION EN BIBLIOTHEQUE : ENJEUX ET DEFINITIONS.....	13
Les enjeux de la fidélisation des usagers en bibliothèque.	13
<i>Une baisse régulière du nombre d'inscrits.....</i>	<i>14</i>
<i>Un contexte concurrentiel.</i>	<i>16</i>
<i>Une nécessité politique.</i>	<i>18</i>
Une problématique éloignée des préoccupations de la profession ? ...	20
<i>L'abandon de la bibliothèque : un constat vieux de trente ans.</i>	<i>20</i>
<i>De l'étape de conquête à l'étape de fidélisation.....</i>	<i>21</i>
<i>La nécessité de réinterroger les pratiques professionnelles.....</i>	<i>22</i>
Une notion qui reste à définir dans le contexte des bibliothèques.	23
<i>Une notion complexe.....</i>	<i>23</i>
<i>De la fidélité comme fréquentation assidue à la relation à très long terme.</i>	<i>25</i>
MARKETING DE FIDELISATION ET GESTION DE LA RELATION CLIENT EN BIBLIOTHEQUE.....	29
Les principes de l' « approche client » en bibliothèque.	30
<i>La démarche qualité.</i>	<i>31</i>
<i>L'implication des usagers dans l'amélioration des services.</i>	<i>33</i>
La gestion de la relation client en bibliothèque.....	35
<i>Collecter des informations sur les usagers.</i>	<i>35</i>
<i>Répondre à la demande : les outils de la « personnalisation de masse ».</i>	<i>36</i>
<i>Développer des aptitudes et compétences relationnelles.</i>	<i>43</i>
<i>Maîtriser les outils de promotion et de communication.</i>	<i>45</i>
VERS UNE STRATEGIE DE FIDELISATION ?	51
Stratégie de fidélisation et bibliothèque : une adaptation difficile en France ?.....	51
<i>Les obstacles.</i>	<i>51</i>
<i>Les contraintes.</i>	<i>55</i>
D'une juxtaposition de mesures à une véritable stratégie de fidélisation.....	58
<i>Elaborer une stratégie intégrée au fonctionnement de la bibliothèque.</i>	<i>58</i>
<i>Développer de nouveaux outils de connaissance des publics et de mesure de la fidélité.</i>	<i>60</i>

<i>Instaurer de nouveaux modes de relation avec les usagers.....</i>	<i>62</i>
CONCLUSION.....	67
ENTRETIENS.....	69
BIBLIOGRAPHIE	71
Satisfaire/Fidéliser les publics en bibliothèque.	71
Fidélisation de la clientèle	73
Marketing et bibliothèque	74
Démarche qualité en bibliothèque	74
Marketing relationnel.....	75
Gestion de la relation client (CRM) et bibliothèques	75
Accueil des publics.....	76
Services en bibliothèques.....	77
Sociologie des publics	78
Sites Internet	78
TABLE DES MATIERES	81

Sigles et abréviations

ADBU : Association des Directeurs et personnels de direction des Bibliothèques Universitaires et de la Documentation.

AFNOR : Association Française de Normalisation

ALA: American Library Association

ARL: Association of Research Libraries

BBF : Bulletin des Bibliothèques de France

BDB : Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände

BM : Bibliothèque Municipale

BPI : Bibliothèque Publique d'Information

BU : Bibliothèque Universitaire

CBPQ : Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec

CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

CREDOC : Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie.

CRM : Customer Relationship Management

GRC : Gestion de la Relation Client

HBSF: Harvard Business School Faculty

HTML: Hypertext Markup Language

IFLA: International Federation of Library Associations

LIBER: Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche

LITA: Library and Information Technology Association

NYPL: New York Public Library

QUALIBIB: Guide pratique pour l'amélioration de la Qualité de l'accueil et des services dans les Bibliothèques et les Centres de documentation

RSS : Really Simple Syndication

SCD: Service Commun de la Documentation

SINDBAD : Service d'Information des Bibliothécaires à Distance

SLA: Special Libraries Association

SLQ: State Library of Queensland

SMS: Short Message Service

INTRODUCTION

Les besoins de culture, d'information, d'éducation et de loisir qui ont « longtemps été pris en charge par la puissance publique et par une économie liée à la commande publique, le sont désormais et de façon croissante depuis plusieurs décennies, par l'économie de marché »¹. Confrontés à une offre sans cesse plus abondante, les usagers tendent à se comporter davantage comme des consommateurs. Ils attendent du secteur public qu'il puisse offrir les mêmes prestations que le secteur privé. Or, bien qu'étant elle-même devenue un service dont le cœur de stratégie n'est plus la collection mais l'utilisateur, la bibliothèque souffre encore de l'image passéiste que l'on a parfois de ses missions. Dans un contexte marqué par une profusion de sources d'information et de divertissement, les bibliothèques doivent cependant proposer des services de qualité, innovants et capables de s'adapter rapidement à la demande des usagers. Le développement des technologies et d'Internet les obligent notamment à offrir des services toujours plus réactifs, interactifs et personnalisés, sinon pour empêcher les usagers de se tourner vers d'autres structures, du moins pour continuer à satisfaire les attentes de leurs différents publics, anciens et nouveaux.

La conquête et plus encore la fidélisation des clients sont la garantie de la pérennité de toute institution, ainsi que l'a démontré l'économiste et sociologue Albert O. Hirschman dans les années 1970². Dans le secteur marchand, la capacité à comprendre les consommateurs, à connaître leurs attentes et à construire avec eux des relations stables est indispensable pour la survie de l'entreprise. C'est pourquoi les entreprises ont commencé à déployer, depuis les années 1990, de véritables stratégies de fidélisation de leur clientèle. Mais si le concept de fidélité du consommateur a reçu beaucoup d'attention de leur part, parce que lié à la réalisation de profit, qu'en est-il aujourd'hui dans les bibliothèques ?

Face à l'intensification de la concurrence, elles doivent relever des défis grandissants pour continuer de justifier leur existence. Mais alors que les bibliothèques des pays anglo-saxons en particulier semblent s'être emparées de la question de la fidélisation des publics, l'attention des professionnels français se concentre encore essentiellement sur des problématiques d'augmentation de la fréquentation et de démocratisation culturelle. En tant qu'institution culturelle, la priorité de la bibliothèque en effet n'est pas, *a priori*, la fidélisation en soi des usagers mais la prise en compte des besoins de la population. Le concept même de marketing, souvent associé aux seules notions de profit et de commerce, semble incompatible pour certains avec le secteur culturel. Dans la mesure, cependant, où la pérennité des bibliothèques tient également à l'adéquation de leurs services avec les besoins de la population, des professionnels commencent à s'intéresser aux démarches et outils de marketing du consommateur dans le but d'optimiser leur relation avec les usagers.

¹ Peignet, Dominique, « La bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande », *BBF*, 2001, n° 4, p. 10-17 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2001-04-0010-002>

² Cf. Hirschman, Albert O., « Défection et prise de parole, théorie et applications », trad. de l'anglais, *L'espace du politique*, Fayard, 1995.

Quels enseignements les bibliothèques peuvent-elles tirer des modèles commerciaux en matière de fidélisation ? Compte-tenu des distances culturelles constatées, les stratégies anglo-saxonnes sont-elles transposables en France ?

Nous tenterons de répondre à ces questions en nous interrogeant dans un premier temps sur la nécessité de fidéliser les publics en bibliothèque et sur l'état de la réflexion dans la profession. Puis nous analyserons les différentes stratégies expérimentées par des bibliothèques en France comme à l'étranger. Enfin, nous proposerons quelques pistes d'évolution vers un modèle de stratégie de fidélisation des publics compatible avec la mission de service public des bibliothèques.

Afin de mieux comprendre les enjeux liés à cette problématique, différents professionnels ont été interrogés sur leur perception de la nécessité et des moyens de fidéliser les publics en bibliothèque. Un travail d'analyse de la littérature marketing et professionnelle tant française qu'internationale a également été mené en complément de ces entretiens. Enfin, ce travail est la synthèse d'une quête d'informations effectuée sur Internet, sur les blogs professionnels comme sur les sites institutionnels, à la recherche de stratégies innovantes en matière de fidélisation. Les exemples cités dans cette étude n'ont pas la prétention d'être exhaustifs mais d'illustrer la diversité des opinions et des pratiques rencontrées.

LA NOTION DE FIDELISATION EN BIBLIOTHEQUE : ENJEUX ET DEFINITIONS.

LES ENJEUX DE LA FIDELISATION DES USAGERS EN BIBLIOTHEQUE.

Le concept de fidélisation rencontre un grand succès dans le secteur commercial depuis les années 1990, tant dans la littérature et les enseignements marketing que dans la pratique des entreprises. Frederick F. Reicheld a montré dans *L'Effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, des salariés et ses actionnaires*, que la mise en place de stratégies pour retenir leur clientèle sur le long terme constituait un enjeu majeur pour les entreprises dans un contexte concurrentiel³. Il explique notamment que la fidélisation de la clientèle s'avère souvent plus rentable que la conquête effrénée de nouveaux clients au moyen d'opérations promotionnelles, par définition ponctuelles.

Dans la mesure cependant où l'objectif de la bibliothèque, en tant qu'institution culturelle publique, ne saurait être la réalisation de profit, quels pourraient être les enjeux d'une stratégie de fidélisation des usagers en bibliothèque ? Est-ce la mission de la bibliothèque que d'attacher les usagers à l'institution et, si tel est le cas, en quoi peut-elle en bénéficier ?

La mise en place de véritables stratégies de fidélisation des usagers, au sens marketing du terme, ne fait pas encore partie de la culture des bibliothèques. Néanmoins, comme le souligne Bertrand Calenge, « le but implicite de la bibliothèque est de constituer un lectorat de fidèles, à la fois parce qu'ils constituent un socle aux préférences repérables, et pour des raisons d'affinités entre le bibliothécaire et son public »⁴. La fidélisation des consommateurs présente des avantages pour n'importe quelle organisation. Il est généralement plus facile, en effet, d'offrir plus de services ou de produits à des consommateurs déjà existants, lesquels recommandent ensuite l'organisation à d'autres consommateurs. Cela facilite le travail des professionnels, tout en réduisant le besoin de chercher de nouveaux clients. Les bibliothèques elles-mêmes, si elles ne retirent pas d'avantages en termes de profit, connaissent depuis longtemps les bénéfices qu'il peut y avoir à entretenir une base d'usagers fidèles. Cela leur permet notamment de réaliser un meilleur calcul des acquisitions et de proposer des offres adaptées à des publics davantage ciblés. Les usagers fidèles font souvent preuve d'une attitude globalement positive envers l'établissement, d'une tolérance plus grande aux dysfonctionnements et manifestent de d'intérêt pour dialoguer avec le personnel et participer à la vie de l'établissement. Mais, comme le dit Dominique Lahary, le conformisme qui pousse les bibliothécaires à entretenir leur public « naturel » ou « idéal », c'est-à-dire adapté au fonctionnement actuel de l'établissement et souvent à leur image, ne peut être un objectif de la bibliothèque⁵.

³ Reichheld, F., *Loyalty effect: the hidden force behind growth, profit and lasting values*, Bain & Company, Harvard Business School Press, 1996.

⁴ Calenge, Bertrand, « Publics nomades, bibliothèque familière », *BBF*, 2003, n°6, p.67-72. [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-06-0067-001>

⁵ Lahary, Dominique, Entretien téléphonique du 13 décembre 2012.

Si tout organisme tend naturellement à sélectionner le public qu'il trouve le plus adapté, la bibliothèque en tant que service public doit participer à la mise en œuvre d'une politique publique pour tous.

Quelles raisons pourraient alors justifier la mise en place de stratégies de fidélisation en bibliothèque, qui ne trahiraient pas ses missions et ne mettraient pas en jeu son identité ?

Une baisse régulière du nombre d'inscrits.

L'abandon de la bibliothèque est un phénomène qui semble toucher tous les publics. Dans les résultats de l'enquête nationale du CREDOC sur la fréquentation des bibliothèques parue en 2005, le taux des anciens inscrits est évalué à 40% des non-usagers actuels de la bibliothèque⁶. Si ce phénomène n'a plus la même signification aujourd'hui, où des usagers de plus en plus nombreux utilisent les services de la bibliothèque sans y être nécessairement inscrits, il est indispensable d'analyser les raisons de cette désaffection pour la bibliothèque. Pour Anne-Marie Bertrand, en effet, « si l'on avait fait l'effort de fidéliser une part plus importante des gens qui ont été usagers d'une bibliothèque au cours de leur vie, on serait bien au-delà des chiffres de fréquentation qu'on connaît aujourd'hui et donc c'est un véritable enjeu en matière de service rendu, de légitimité, d'utilité sociale »⁷.

Qui sont donc les « décrocheurs » en bibliothèque⁸? Quelle catégorie d'usagers est la plus à même de se détourner de la bibliothèque : s'agit-il des usagers épisodiques ou au contraire des usagers réguliers ? Selon l'enquête réalisée par la Direction du livre et de la lecture et le Service des Etudes et recherche de la BPI en 1995, ce sont « plutôt des femmes (32%), plutôt des jeunes (49% chez les 15-24 ans) et des personnes diplômées (48%) ». C'est-à-dire, analyse Anne-Marie Bertrand, « le profil moyen des lecteurs et des usagers : la perte d'usagers touche surtout les publics traditionnels de la bibliothèque »⁹. L'échantillon était cependant trop restreint pour que l'on puisse tirer de ces conclusions des généralités¹⁰. Or, mises à part de rares études quantitatives comme l'enquête du CREDOC et quelques initiatives isolées comme celle de la Bibliothèque Municipale de Lyon en 2003, il n'existe pas à ce jour d'étude qualitative d'envergure sur cette population des ex-usagers de bibliothèque municipale ou universitaire. De plus, ce type d'enquêtes ne fournit que des estimations instantanées. Or, ainsi que le rappelle Dominique Peignet, « il faudrait étudier les bases de données des inscrits de bibliothèques sur plusieurs années [...] pour mesurer l'importance de la défection,

⁶ Maresca, Bruno ; CREDOC, « La fréquentation des bibliothèques publiques a doublé depuis 1989 », *Consommation et mode de vie*, n° 193, mai 2006 [en ligne] <http://www.credoc.fr/pdf/4p/193.pdf>

⁷ Bertrand, Anne-Marie, Entretien du 12 décembre 2012, Enssib.

⁸ Voir à ce sujet : Ducroux Céline, « Les "décrocheurs"- enquête sur la non -réinscription en bibliothèque à Limoges et Saint Etienne », *Mémoire d'étude DCB*, Enssib, janvier 2013.

⁹ Bertrand, Anne-Marie, « Portrait de groupe avec (ou sans) bibliothèque », dans Bertrand, Anne-Marie ; Burgos, Martine ; Poissenot, Claude ; Privat Jean-Marie, *Les bibliothèques municipales et leurs publics : Pratiques ordinaires de la culture*, BPI, Paris, 2001, p.51 [en ligne] <http://editionsdelabibliotheque.bpi.fr/livre/?GCOI=84240100176630>

¹⁰ Dans l'enquête de la DLL-BPI de 1995, l'échantillon de non-usagers est composé de 818 personnes ; les ex-usagers sont 258, soit 31% des non-usagers.

dans quelle mesure elle porte sur des usagers récents et voir aussi combien d'ex-clients se retrouvent parmi ces nouveaux inscrits »¹¹.

Compte-tenu de la rareté des enquêtes sociologiques consacrées à ce sujet, comment interpréter la perte chaque année du quart, voire du tiers des inscrits qui cessent de fréquenter la bibliothèque ? Certains professionnels ont tenté d'établir une typologie des raisons qui peuvent amener un usager à cesser de fréquenter la bibliothèque. Dans « Portrait de groupes avec (ou sans) bibliothèque », Anne-Marie Bertrand montre ainsi que les motivations des anciens usagers qui cessent d'utiliser les services de la bibliothèque sont sensiblement différentes de celles avancées par l'ensemble des non-usagers¹². Contrairement à ce que l'on peut observer pour les non-usagers en effet, le rapport à la lecture et au livre ne semble pas déterminant dans l'« abandon ». En revanche, les anciens inscrits avancent fréquemment des motivations économiques ou pragmatiques à leur abandon de la bibliothèque et mettent plus fréquemment en cause les modalités de fonctionnement même de l'établissement.

Certaines raisons qui ne relèvent pas toujours de la responsabilité de la bibliothèque entrent ainsi en compte dans l'abandon momentané ou durable de la bibliothèque. En conclusion d'une enquête réalisée en 2006 auprès des usagers de la Bibliothèque Municipale de Lyon, des élèves de l'Essib observent en effet que les raisons matérielles (déménagement/éloignement du lieu de travail, décès, immobilisation) et les changements de vie ont une forte influence sur la fréquentation¹³. L'enquête du CREDOC de 2005 montre également que la fréquentation des bibliothèques ne relève pas d'un engagement continu mais correspond à différents cycles au cours de la vie. Certains épisodes sont ainsi fréquemment marqués par un abandon de la bibliothèque : passage de l'enfance à la préadolescence, de la vie étudiante à la vie active, entrée dans le troisième âge ; d'autres au contraire provoquent des retours à la bibliothèque comme le début des études ou la scolarisation des enfants.

Mais, ainsi que le rappelle Anne-Marie Bertrand, « cette désaffection récurrente d'une partie des usagers est également le symptôme d'une insatisfaction » de la population desservie quant à la proposition faite par la bibliothèque¹⁴. Un symptôme qu'il importe de prendre en compte, d'autant que le départ d'un usager d'un service public constitue un de ses principaux moyens de contestation de ce service. C'est ce qu'a démontré Albert O. Hirschman, qui rappelait en 1970 que « le taux de rotation du stock des usagers [...] trahit un mécontentement silencieux, moins visible que celui qui peut prendre d'autres formes avec les plaintes, les récriminations... »¹⁵. Lorsque l'on prend la peine de les interroger *a posteriori*, les ex-usagers citent fréquemment les conditions d'accès à la bibliothèque et à ses services ainsi que l'amabilité et la disponibilité du personnel parmi les raisons qui ont motivé leur abandon de la bibliothèque. Soit des griefs qui rentrent directement dans le périmètre d'action de la bibliothèque. Or, on constate que peu d'établissements ont engagé une véritable réflexion sur

¹¹ Peignet, Dominique, « La bibliothèque peut-elle survivre à ses consommateurs ? », *BBF*, 2005, n°1, p.38-45.
[en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-01-0038-009>

¹² Bertrand, Anne-Marie, « Portrait de groupe avec (ou sans) bibliothèque », *art.cit.*, p.51.

¹³ Catanese-Palanche, Véronique. [et al.], sous. la dir. de C. Evans, « L'abandon de la bibliothèque : Etude sur le phénomène de non-réinscription », *Mémoire d'études DCB*, Enssib, 2006, p.71.

¹⁴ Bertrand Anne-Marie, Entretien du 12 décembre 2012, Enssib.

¹⁵ Hirschman, Albert O., « Défection et prise de parole, théorie et applications », *op.cit.*, p.14.

leurs horaires d'ouverture, la durée des prêts, le nombre de règles à respecter, etc. en essayant de se placer du point de vue de l'utilisateur, même de bonne volonté. On est encore en grande partie aujourd'hui dans une approche institutionnelle où la bibliothèque pèse symboliquement de tout son poids et décourage la fréquentation en multipliant les contraintes et les réglementations sans s'interroger suffisamment sur la pertinence de l'offre et surtout de ses modalités.

Enfin, à l'origine d'une baisse ou d'un arrêt de la fréquentation de leur bibliothèque d'origine, les ex-usagers identifient également la concurrence d'autres structures qui proposent une offre dans le même domaine. Les bibliothèques appartiennent à un même maillage de services complémentaires et donc, selon Dominique Lahary, il ne peut y avoir de véritable concurrence entre leurs différentes offres, en tout cas du point de vue des bibliothécaires¹⁶. Mais les usagers sont également et surtout de plus en plus aptes à se laisser séduire par les offres du secteur privé, obligeant désormais la bibliothèque à se penser en concurrence avec une multitude d'acteurs sur le marché de l'information.

Un contexte concurrentiel.

Quinze ans en arrière, les établissements publics en France jouissaient encore d'« une situation singulière, celle d'occuper, au sein de la société marchande, une position peu ou pas concernée par les contraintes de leur environnement », ainsi que le rappelle de façon un peu caricaturale Bruno David¹⁷. Mais si elles ne connaissaient pas alors de véritable mise en concurrence, force est de constater que le contexte dans lequel elles évoluent a changé.

En effet, si les bibliothèques, gardiennes des œuvres du passé, sont encore parfois perçues comme un refuge hors du temps et de la course effrénée à la consommation, elles subissent en réalité une pression de plus en plus forte à s'insérer dans leur environnement économique et social. Aussi Dominique Lahary, dans un récent article du *Bulletin des Bibliothèques de France*, recommande-t-il aux bibliothèques de « se placer du point de vue du public pour sortir de l'isolement mental qui positionne la bibliothèque en dehors des échanges marchands », rappelant que « la bibliothèque ne détient aucun monopole public initial » et que « la concurrence est déjà là »¹⁸. Dans une campagne de publicité pour sa nouvelle liseuse électronique « The Reader » sortie en 2007, Sony avait choisi le slogan provocateur « *plus sexy qu'un bibliothécaire* » sous-titré « *Votre bibliothèque peut varier* »¹⁹. Bien qu'adoptant un ton humoristique, cette campagne est symptomatique de la persistance de l'image passiviste dont souffre encore parfois la bibliothèque²⁰. Or celle-ci se trouve désormais en concurrence

¹⁶ Lahary, Dominique, « Penser la bibliothèque en concurrence », *BBF*, 2012, n°4, p.6-10. [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0006-001>

¹⁷ David, Bruno, « Le manège enchanté des bibliothécaires », *BBF*, 2004, n°6, p.87-97. [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2004-06-0087-001>

¹⁸ Lahary, Dominique, « Penser la bibliothèque en concurrence », *art.cit.*

¹⁹ « *Sexier than a librarian. Your library may vary* », Blog de Sony [en ligne] <http://blog.sony.com/sonys-reader-sexier-than-a-librarian>

Dans Dujol, Lionel, « Web social : de nouveaux usagers en bibliothèque ? » [en ligne] <http://labibapprivoisee.wordpress.com/2010/12/07/web-social-de-nouveaux-usagers-en-bibliotheque/>

²⁰ Cf. Maresca, Bruno, *op. cit.* : 55% des usagers trouvent les bibliothèques attractives, 30% austères et 15% sont sans avis.

avec de nombreux acteurs sur le marché de l'information, y compris sur des aspects comme la gratuité ou le service à l'utilisateur qui lui permettraient jusque-là de se démarquer aux yeux des consommateurs. Les concurrents de la bibliothèque que sont les autres établissements culturels, le don entre personnes mais surtout les offres privées et le téléchargement proposent aujourd'hui des avantages en termes de diversité de l'offre culturelle, de rapidité d'accès et de commodité d'utilisation avec lesquels la bibliothèque n'est pas toujours en mesure de rivaliser. Face à ces promesses au contraire, la bibliothèque « contrarie l'aubaine qu'elle représente par une collection impressionnante de contraintes »²¹ : horaires d'ouverture restreints, fonds limités, indisponibilité passagère des documents, durée de prêt contraignante, etc. Or, les usagers de la bibliothèque les plus assidus – soient les enfants, les jeunes scolarisés, les classes moyennes et supérieures – sont également « les plus aptes aujourd'hui à utiliser les facilités de la concurrence » parce que ce sont souvent eux qui maîtrisent le mieux les pré-requis culturels, sociaux et financiers nécessaires à l'appropriation des technologies de l'information²². Ils sont devenus des « consommateurs », experts dans la capacité à mettre en concurrence, à tirer profit des opportunités [...] des consommateurs de plus en plus volatiles sur des marchés de plus en plus disputés » résumait Philippe Moati et Anne Corcos en 2005²³.

Les bibliothèques sont considérées comme une source d'approvisionnement parmi d'autres pour une majorité d'utilisateurs aujourd'hui. Pour certains professionnels, elles doivent donc se présenter comme une offre plus attractive au sein de la compétition en cours dans les secteurs de la culture, de l'éducation et du loisir si elles veulent continuer d'exister. Peter Herson insiste sur l'importance de fidéliser les usagers afin de les « retenir » le jour où les fournisseurs d'informations privées rivaliseront avec la bibliothèque en matière de variété et de complexité des services offerts²⁴. La fidélisation, ou l'art de créer une relation durable avec la « clientèle » est un levier de compétitivité, qui offre à l'organisation un vecteur supplémentaire de différenciation, des moyens lui permettant d'apporter une réponse plus précise aux attentes des clients. Hannelore Vogt, quant à elle, pousse encore plus loin la nécessité de réutiliser des stratégies commerciales, affirmant que « si une institution culturelle veut placer ses offres avec succès et reconquérir ses usagers, elle doit savoir exactement quelles sont les préférences de ses consommateurs et ajuster ses offres en fonction [...] c'est sa seule raison d'être et sa nécessité politique »²⁵. Mais si certains bibliothécaires, anglo-saxons pour la plupart, n'hésitent plus à adopter des logiques marketing, ce type de discours suscite encore des réactions parmi la profession en France. Pour Dominique Lahary, par exemple, il faut se garder de « raisonner comme si les bibliothèques étaient un commerce »²⁶. Il n'y a pas lieu, selon lui, de s'inquiéter

²¹ Lahary, Dominique, « Penser la bibliothèque en concurrence », *art.cit.*

²² Peignet, Dominique, « La bibliothèque peut-elle survivre à ses consommateurs ? », *art.cit.*

²³ Moati Philippe ; Corcos Anne ; Credoc, « Des marchés transactionnels aux marchés relationnels : une approche théorique pour repenser l'impact des politiques de rétention de clientèle », *Cahier de recherche n° 220*, Département « Dynamique des marchés », novembre 2005. [en ligne] <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C220.pdf>

²⁴ Herson, Peter, « Editorial: Customer loyalty », *Journal of Academic Librarianship*, nov.1998, vol.24, issue 6, p.435.

²⁵ Vogt, Hannelore, « Putting the Customer First! Managing customer satisfaction » [en ligne] http://www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/customer%20satisfaction_040220.pdf

²⁶ Lahary, Dominique, Entretien du 13 décembre 2012.

outre mesure de cette « fuite » des usagers vers les offres du privé dans la mesure où la bibliothèque, à la différence de l'épicerie, n'est pas soumise à la nécessité de retenir coûte que coûte sa clientèle. Peu importe pour lui que les gens se fournissent ailleurs, du moment qu'ils y trouvent leur compte. Ce qui importe, c'est de recentrer le débat au niveau des politiques publiques et de prendre en considération non pas l'intérêt d'un seul établissement mais l'ensemble des modalités d'accès des citoyens aux ressources culturelles.

Comment dès lors penser le rapport à la concurrence de la bibliothèque en tant que service public ? La réponse se situe probablement à mi-chemin entre ces deux positions, entre l'acceptation de la nécessité pour la bibliothèque de s'adapter à son nouvel environnement concurrentiel et le rappel constant de ses missions. L'objectif premier de la bibliothèque, en effet, n'est pas de se rendre à tous prix plus attractive aux yeux des consommateurs afin de les fidéliser mais de satisfaire des usagers aussi nombreux que possible, en utilisant au mieux les ressources qui lui sont allouées. Pour Dominique Lahary, le fait que les usagers ne distinguent pas les services de la bibliothèque des sources d'information privées dans les choix qu'ils opèrent, les soumettant aux mêmes critères de sélection, ne signifie que « le service public soit à penser, à définir et à mettre en œuvre en concurrence avec la diffusion marchande ou non qui lui échappe [...] Concurrent et concurrencé du point de vue de la demande, le service public peut s'affirmer sans stratégie de concurrence du point de vue de l'offre pour peu qu'il se fonde sur des objectifs d'intérêt public²⁷. Tout en prenant acte de la mise en concurrence objective de la bibliothèque et du fait que les consommateurs sont de plus en plus sollicités, les bibliothécaires devraient se concentrer essentiellement sur le fait de répondre aux objectifs de service définis par les politiques publiques. Nous pensons néanmoins que dans un contexte de marché de l'information caractérisé par un surplus de l'offre, les bibliothèques sont nécessairement amenées à redéfinir leur rôle et à revoir leurs services afin de ne pas décevoir et de continuer à répondre aux besoins de la population qu'elles desservent. Or, la fidélisation des usagers constitue justement un moyen pour la bibliothèque d'obtenir la confirmation que ses services rencontrent les besoins de publics identifiés.

Une nécessité politique.

La fidélisation des usagers en bibliothèque obéit à la même nécessité politique que la démocratisation : servir une population et faire en sorte qu'elle fréquente vraiment la bibliothèque. Dans un article de 1999 intitulé « *Customer loyalty : a relevant concept for libraries ?* », Jennifer Rowley et Jillian Dawes rappellent que développer une base de consommateurs fidèles peut être un capital de valeur pour n'importe quelle organisation : cela réduit le besoin de chercher de nouveaux consommateurs, permet d'ajuster les services aux consommateurs existants et surtout apporte la confirmation que les services de l'organisation rencontrent les besoins d'un groupe particulier²⁸. Or, si la bibliothèque, en tant que service public, ne peut se dispenser de chercher à toucher un public toujours plus large, elle a besoin d'une base d'usagers fidèles pour supporter et renforcer sa

²⁷ Lahary Dominique, « Penser la bibliothèque en concurrence », *art.cit.*

²⁸ Rowley, Jennifer,; Dawes, Jillian, « *Customer loyalty: a relevant concept for libraries?* », *Library Management*, 1999, vol.20, issue 6, p345.

mission et ses objectifs. A la différence des entreprises commerciales, en effet, la bibliothèque n'obtient pas de la fidélisation de ses usagers des avantages en termes de profit. Et ainsi que le rappelle Dominique Lahary, il n'y a pas non plus de « retour sur investissement direct et exclusif » à rechercher en termes d'emprunts²⁹. Mais de même que le profit réalisé par une entreprise grâce à la fidélisation d'une partie de sa clientèle lui permet de réinvestir dans la qualité de ses produits, la fidélisation d'usagers plus nombreux permet à la bibliothèque d'obtenir les fonds nécessaires pour développer ses services, tout en veillant à ne pas dénaturer l'action publique.

Les bibliothécaires, en effet, ne peuvent plus se réfugier aujourd'hui derrière le principe de l'extériorité de la culture par rapport à l'économie. Cela s'explique également par la contrainte du contexte économique et social actuel. Les institutions publiques, et peut-être plus encore les établissements culturels, doivent aujourd'hui fournir la preuve de leur utilité et justifier leur coût. « Les bibliothèques contribuent-elles suffisamment à réduire les inégalités face au savoir, et à quel prix ? » interroge Dominique Peignet³⁰. Faut-il conserver une bibliothèque physique dans la société de l'information et des pratiques numériques ? Face au constat d'une baisse régulière du nombre d'inscrits et de prêts d'une part et au développement exponentiel de l'information gratuite en ligne d'autre part, les bibliothèques doivent justifier plus que jamais l'investissement qu'elles représentent. La bibliothèque en tant que fournisseur de services publics, n'est pas soumise à l'obligation de résultats mais uniquement à celle de moyens. Seulement en période de rationalisation des services publics et de restrictions budgétaires, les établissements de lecture publique comme les bibliothèques universitaires constatent que pour obtenir des tutelles davantage de moyens, il leur faut d'abord présenter des résultats. L'intérêt pour le phénomène de non-réinscription en bibliothèque a d'ailleurs pour origine, à la fin des années 1990, la généralisation des pratiques d'évaluation dans les services publics³¹. D'où l'importance pour la bibliothèque aujourd'hui de pouvoir justifier d'une base d'usagers fidèles et, dans la mesure du possible, de l'entière satisfaction de ses usagers, preuve que l'établissement répond bien aux besoins de la population desservie³². Les professionnels anglo-saxons, frappés de plein fouet par la dépression conjoncturelle en sont déjà convaincus. Pour Larry Besant et Laura Sharp, « une base d'usagers fidèles constitue la meilleure défense contre les restrictions budgétaires et le meilleur atout pour mettre en œuvre des projets de développement des services »³³. Mais cette évolution est déjà engagée en France également, où les bibliothécaires, confrontés aussi bien à la réforme des universités qu'au resserrement des budgets des collectivités, prennent peu à peu conscience de la nécessité de prouver aux tutelles la valeur de la bibliothèque comme institution. Or, le fait qu'un établissement soit apprécié et défendu par ses usagers et que cela

²⁹ Lahary, Dominique, « Penser la bibliothèque en concurrence », *art.cit.*

³⁰ Peignet, Dominique, « La bibliothèque peut-elle survivre à ses consommateurs ? », *art.cit.*

³¹ Comme en témoigne le titre donné par François de Singly à sa préface de l'ouvrage de Claude Poissenot : « Une forme de l'évaluation : l'analyse de l'exit et de la non-réinscription », dans Poissenot, Claude, *Les adolescents et la bibliothèque. Fidélité et Désertion*, coll. Etudes et recherche, BPI/Centre Pompidou/DLL, oct.1997, 362 p.

³² A ce titre, le nombre d'inscrits – qui reste un bon indicateur de l'activité et de l'attractivité d'une bibliothèque même si ça n'est pas le seul – entre pleinement en ligne de compte dans la reconnaissance par les pouvoirs publics.

³³ Besant, Larry; Sharp, Laura: "A loyal customer base is the best defence against budget cuts and the best offense for expanding services" dans: "Upsize This! Libraries Need Relationship Marketing", *Information Outlook*, 2000.

se traduise en terme de fidélité de ceux-ci à l'institution constitue une preuve concrète de l'utilité de la bibliothèque. En même temps qu'il sert à justifier au regard des tutelles la dépense publique que représente la bibliothèque, le taux de fréquentation conforte également les bibliothécaires dans l'accomplissement de leurs missions. La fidélité des usagers à l'institution peut ainsi avoir une valeur politique pour les bibliothèques publiques comme pour les bibliothèques universitaires. Cela justifie la continuité du service, qui permettra la recherche de nouveaux publics.

UNE PROBLEMATIQUE ELOIGNEE DES PREOCCUPATIONS DE LA PROFESSION ?

Pourquoi y a-t-il donc si peu de discussions et d'investissement autour de la notion de fidélisation, en particulier en France ? Si l'on ne peut pas véritablement parler d'un silence total de la profession sur la question, pour Anne-Marie Bertrand, il semble y avoir une sorte de « fatalisme » des bibliothécaires sur le sujet, comme si la perte régulière de 20-25% des usagers était une chose avec laquelle il fallait nécessairement apprendre à composer³⁴.

L'abandon de la bibliothèque : un constat vieux de trente ans.

En France, la majeure partie des écrits que l'on trouve sur le sujet s'arrêtent aux constats d'un « abandon de la bibliothèque » et de l'existence de publics volatiles ». Ces thèmes sont abondamment traités dans les débats du *Bulletin des Bibliothèques de France* en 2003. Mais, à quelques exceptions près comme l'ouvrage de Claude Poissenot paru en 1997 intitulé *Les Adolescents et la bibliothèque. Fidélité et Désertion*³⁵, peu d'écrits professionnels traitent directement de la question de la fidélité des usagers en France. Et surtout, l'on constate une sorte de désaffection pour ce thème qui avait connu un relatif succès à la fin des années 1990 et au début des années 2000.

Ce retard, non dans la prise de conscience des bibliothécaires français, mais dans la mise en œuvre de stratégies pour enrayer cette tendance à l'abandon de la bibliothèque rappelle la situation que connaissaient les Américains il y a une quinzaine d'années. Peter Hernon et Ellen Altman rapportent en effet en 1998 qu'ils peinent même à trouver des occurrences des termes « customer satisfaction » ou « customer orientation » dans la presse spécialisée et jugent la littérature disponible trop centrée sur l'analyse du comportement des usagers : les usages, les non-usagers, les performances, etc³⁶. En France, de même, la question des publics est plus souvent abordée sous l'angle des usages que sous celui des relations entre

³⁴ Bertrand, Anne-Marie, Entretien du 12 décembre 2012.

³⁵ Poissenot, Claude, *op.cit.*

³⁶ Hernon, Peter ; Altman, Ellen: *the available literature is "overwhelmingly, even oppressively, behaviorally based: uses, not users, system performance, not patron perception", Assessing Service Quality. Satisfying the Expectations of Library Customers*, Chicago, London, 1998; dans Vogt, Hannelore, *art.cit.*

usagers et bibliothèque³⁷. A titre d'exemple, le dernier dossier du *Bulletin des Bibliothèques de France* en 2006, intitulé « Connaître les publics : enquêtes et statistiques » traite essentiellement des pratiques de lecture, des usages de la bibliothèque, des non-usagers et de l'élargissement des publics mais pas de leur fidélisation ni même tellement des relations que les usagers entretiennent avec la bibliothèque et son personnel. On trouve également de rares journées d'études qui abordent le sujet, où l'on constate souvent, malgré les promesses contenues dans le titre, une sorte d'embarras des professionnels à s'emparer véritablement de cette question. C'est l'impression qui ressort par exemple de la journée animée par Jean-Claude Utard en 2010 intitulée « Face aux attentes, demandes, modes de fréquentation des jeunes, quelles stratégies de fidélisation, de conquête des publics ? », qui présente des points de vue riches sur les usages que font les jeunes de la bibliothèque mais qui traite finalement très peu de leur fidélisation proprement dite³⁸.

Alors qu'Outre-Atlantique, l'importance de la fidélisation des usagers est désormais inscrite dans la culture, la prise de conscience de cette nécessité, bien que réelle, reste plus lente en Europe. Entre le fait d'être conscient de l'intérêt de fidéliser et celui de déployer l'arsenal adapté pour y parvenir, il reste un cap à franchir.

De l'étape de conquête à l'étape de fidélisation.

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ce manque d'intérêt des professionnels pour la fidélisation des usagers en bibliothèque. Durant la phase de construction de nouveaux équipements et de modernisation de l'existant, tout d'abord, la profusion de nouveaux inscrits a pu masquer le phénomène de non-réinscription. Jusqu'au constat, à la fin des années 1990, d'une diminution du taux d'inscrits par rapport à la population desservie – soit 18% de la population visée – les bibliothécaires n'ont donc pas eu à s'inquiéter de devoir fidéliser un public.

Partant du constat d'une stagnation de la fréquentation des bibliothèques – illustrée par la baisse du pourcentage d'inscrits ainsi qu'un fort taux de non-réinscription – les bibliothécaires doivent-ils envisager de changer leur ordre de priorité dans les défis à relever ? C'est-à-dire chercher non pas tant à conquérir un nouveau public qu'à fidéliser les usagers existants ?

La fréquentation de publics variés est l'objectif et l'outil de légitimation de la bibliothèque. C'est pourquoi en France, l'attention des professionnels reste focalisée majoritairement sur l'objectif de démocratisation des publics, malgré la prise de conscience d'un décalage entre le projet démocratique et la réalité d'une situation où la bibliothèque profite en priorité aux classes moyennes. Pour Anne-Marie Bertrand, il s'agit d'une « mauvaise compréhension de ce qu'est une politique de démocratisation », qui, selon elle, se résume aujourd'hui pour les professionnels à élargir la fréquentation, faire venir les publics éloignés de la

³⁷ Voir : Gilbert, Raphaële, « Services innovants en bibliothèque : construire de nouvelles relations avec les usagers », *Mémoire d'études DCB*, Enssib, janvier 2010 [en ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48197>

³⁸ Utard, Jean-Claude (animée par) ; Feinstein, Cathy ; Kanmacher, Violaine ; Paquet, Marie ; Rigollet, Agnès, Table ronde « Face aux attentes, demandes, modes de fréquentation des jeunes : quelles stratégies de fidélisation, de conquête des publics ? », *Journée d'étude organisée par le Centre National de la Littérature Jeunesse- La Joie par les Livres- BNF et l'Enssib*, le 21/10/10. [en ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48743>

bibliothèque plutôt que s'attacher à fidéliser ceux qui viennent réellement à la bibliothèque³⁹. Une erreur récurrente de la profession consiste à croire en effet que « le bon usager est celui qui n'est jamais venu et que l'on réussit à « gagner » sans se préoccuper de vérifier si une fois inscrit il revient à la bibliothèque. On aurait ainsi trop tendance à « valoriser ceux qui ne viennent pas à la bibliothèque, au détriment de ceux qui fréquentent réellement les lieux et risquent finalement de cesser de venir si la bibliothèque ne rend pas les services qu'ils en attendent »⁴⁰. Dans un article extrait de l'ouvrage *Culture et société : un lien à reconstruire*, dirigé par Jean-Pierre Saez, Olivier Donnat explique en effet que « renoncer à ce terme [de démocratisation] qui a trop servi permettrait d'abord d'éviter les amalgames et les confusions coupables »⁴¹. Le terme de démocratisation est trop souvent employé, selon lui, pour parler aussi bien de fidélisation que de diversification ou d'élargissement des publics. Or, le fait que les professionnels aient tendance à traiter « l'augmentation de la fréquentation des équipements, la conquête de nouveaux publics et la fidélisation des publics en place » comme des objectifs complémentaires entrave, selon Olivier Donnat, l'évaluation des actions menées et la mise en œuvre de stratégies spécifiques⁴².

La nécessité de réinterroger les pratiques professionnelles.

Parmi les raisons qui expliquent la réticence des professionnels français à s'interroger sur la désaffection de certains usagers pour la bibliothèque, François de Singly évoque « la conviction secrète de la part des professionnels que le public qui ne revient pas n'est pas le plus intéressant »⁴³. Moins intéressant, pourrait-on dire, que celui qui est fidèle à l'institution ou même celui qui n'est jamais venu. Cette opinion renvoie à la notion de sélection d'un public idéal évoquée précédemment. Dans cette conception des missions de la bibliothèque, le bibliothécaire estime avant tout devoir satisfaire l'intérêt général et non l'utilisateur en tant qu'individu ; il est donc le plus à même d'évaluer la pertinence de ce service. Pour Christophe Evans, on est encore en France dans un modèle de « service culturel universel, qui parle de lui-même, qui s'adresse à tout le monde » et donc tout ce qui relève de la segmentation des publics, comme les stratégies de fidélisation, est encore impensable. D'autant que ces notions évoquent trop fortement le contexte commercial dont elles sont issues et que « les professionnels en France ne supportent pas qu'on puisse penser le service public culturel comme on pense le commerce privé et la relation client »⁴⁴.

Mais les professionnels qui s'expriment sur ce sujet s'accordent également pour dire qu'une des raisons du silence de la profession sur cette question de la fidélisation peut tenir au fait qu'elle touche trop directement aux pratiques du

³⁹ Bertrand Anne-Marie, Entretien du 12 décembre 2012, Enssib.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Donnat, Olivier, « En finir (vraiment) avec la « démocratisation de la culture » », Article extrait de *Culture et société : un lien à reconstruire*, sous la direction de Jean-Pierre Saez, Editions de l'Attribut, 2008 [en ligne] <http://owni.fr/2011/04/24/democratisation-culture/>

⁴² Donnat, Olivier, *art.cit.*

⁴³ De Singly, François, *art.cit.*, p.14.

⁴⁴ Evans, Christophe, Entretien du 14 décembre 2012.

personnel⁴⁵. Reconnaître que l'on peine à fidéliser différents publics reviendrait à mettre en cause la qualité du travail effectué par les professionnels. Position d'autant moins confortable que l'on dispose actuellement de peu d'études et de solutions pour résoudre cette question.

UNE NOTION QUI RESTE A DEFINIR DANS LE CONTEXTE DES BIBLIOTHEQUES.

La notion de fidélisation constitue en effet une notion complexe, assez peu théorisée au regard d'autres notions marketing plus liées à la conquête de nouveaux clients, et dont il reste surtout à analyser la pertinence et les modalités d'adaptation dans le contexte des bibliothèques.

Une notion complexe.

Satisfaction et fidélité : deux notions distinctes.

Dans l'univers marketing, la fidélisation est étroitement associée à l'analyse de la satisfaction des clients. Les spécialistes du marketing s'emploient le plus souvent à développer des études de satisfaction, voire des baromètres dans le but de repérer les éventuels clients insatisfaits et de leur réserver un traitement particulier. C'est souvent la seule démarche entreprise qui relève d'une stratégie de fidélisation. Or, le degré de satisfaction du consommateur n'est pas le seul facteur qui permette d'expliquer l'éventuelle désaffection d'un client vis-à-vis d'une offre. De nombreuses autres variables peuvent avoir un impact sur les processus de fidélisation : une évolution des attentes, la propension au changement, une nouvelle offre du concurrent, etc. Dans un article intitulé « *Putting the customer first! Managing customer satisfaction* », Hannelore Vogt étudie la complexité du lien entre satisfaction et fidélité⁴⁶. L'observation montre que les consommateurs satisfaits peuvent très bien changer de fournisseur de service, tandis que les non satisfaits ne désertent pas toujours pour autant. Cependant, si contrairement à l'opinion commune, la satisfaction du consommateur n'a pas pour effet de retenir automatiquement le consommateur, il s'agit généralement d'un pré-requis⁴⁷.

Certains facteurs cependant renforcent ou affaiblissent la relation entre satisfaction et fidélité. Ainsi, les consommateurs satisfaits sont moins fidèles si les concurrents sont nombreux. Inversement, plus la personne sera âgée et plus ses revenus seront élevés, plus elle aura tendance à être fidèle si elle est satisfaite du service proposé. Mais surtout la fidélisation réussie ou non de l'utilisateur dépend de son degré de satisfaction. Peter Herson démontre ainsi que seul un consommateur

⁴⁵ Cf. De Singly, François, *art.cit.*, p.14 : « La mesure de cette fuite comporte des risques si elle est rendue publique ».

⁴⁶ Vogt, Hannelore, *art.cit.*

⁴⁷ Cf. Dick, Alan S.; Basu, Kunal, « *Customer loyalty : toward an integrated conceptual framework* », *Journal of Marketing Science*, Vol.22 No.2, 1994, p99-113. Ils identifient trois types d'antécédents à l'établissement d'une relation durable : les antécédents cognitifs- qui conduisent le consommateur à prendre une décision rationnelle à partir des informations recueillies -, les antécédents conatifs - associés à un comportement - et les antécédents affectifs, parmi lesquels la satisfaction que le consommateur ressent à l'encontre des services proposés.

entièrement satisfait sera fidèle à l'institution⁴⁸. Il identifie trois niveaux principaux de satisfaction des consommateurs : les consommateurs insatisfaits et donc à la recherche d'un autre fournisseur de bien ou de service, les consommateurs satisfaits mais prêt à changer à la première opportunité qui se présente et enfin les consommateurs fidèles, loyaux envers l'organisme et qui reviennent en dépit des offres concurrentielles⁴⁹. Les bibliothèques doivent donc apprendre à satisfaire entièrement l'utilisateur si elles veulent le fidéliser.

Le risque de confusion entre « customer loyalty » et « customer retention ».

La notion de fidélisation risque de prêter encore à un autre type de confusion, persistante dans la littérature marketing anglo-saxonne, entre la « *customer loyalty* » et la « *customer retention* ». Les « *retention programs* » sont souvent construits sur des transactions financières : il s'agit d'offrir le produit le plus compétitif afin de retenir un maximum de consommateurs. La valeur ajoutée pour le consommateur se traduit donc seulement en termes de prix et le risque persiste de voir les concurrents proposer une meilleure offre. Les « *loyal customers* », au contraire, ont bâti un lien émotionnel avec l'institution, qui ne risque pas d'être brisé dès que le concurrent propose une offre plus avantageuse. Ils ont confiance dans l'organisation, et sont davantage disposés à s'investir dans la co-construction des services. Les deux stratégies ont pour objectif d'attacher les consommateurs à l'organisme, mais la « *customer retention* » se positionne à la fois du côté de l'offre et du côté de la demande, tandis que la « *customer loyalty* » se situe du côté de la demande uniquement. C'est ce que démontre Frances Frei de la Harvard Business School, selon qui la plupart des organisations mettent en œuvre des programmes de « rétention » et les appellent à tort « programmes de fidélité », ce qui peut poser problème dans la mesure où un programme de fidélité mal étiqueté peut empêcher l'entreprise d'en créer un véritable⁵⁰.

Or, l'objectif de la bibliothèque ne saurait être de contraindre ses usagers à utiliser ses services plutôt que ceux de la concurrence privée. Comme le rappelle Dominique Lahary, la bibliothèque n'est pas un commerce : son but n'est pas d'empêcher la population de chercher ailleurs la satisfaction de ses besoins. Avec le développement de l'accès libre à l'information, il n'y a plus non plus véritablement de fidélité forcée à l'institution. On n'est plus dans la situation où, vingt ans en arrière, un mauvais service pouvait affecter la position de l'utilisateur, sans qu'il soit en mesure de changer de comportement. Thomas O. Jones et W.

⁴⁸ Herson, Peter, "Editorial: Customer Loyalty", *Journal of Academic Librarianship*, nov. 1998, vol.24, issue 6, p.435.

⁴⁹ *Ibid.*, p.435: « There are several levels of customers:
1. Dissatisfied customer--Looking for someone else to provide product or service.
2. Satisfied customer---Open to the next better opportunity.
3. Loyal customer--Returns despite offers by the competition ».

⁵⁰ Frei, Frances, Harvard Business School's resident expert on service excellence, blog <http://decisiontolead.com/2009/10/03/illusions-of-customer-loyalty/>

"Instead of offering discounts, it's involving its loyal customers in strategic decisions such as with products to offer and how they should be arranged in the store".

"Most organizations create customer retention programs and then mistakenly call them loyalty programs. This wouldn't be a big deal, except that a mislabeled loyalty program can prevent a company from creating a real one".

Earl Sasser rappellent que le temps n'est plus où l'utilisateur, membre d'une communauté à laquelle est dédiée une bibliothèque publique et n'ayant pas les moyens de se tourner vers le secteur privé, se trouvait parfois en situation d'« otage » de l'institution⁵¹. Les enquêtes successives consacrées aux pratiques culturelles des Français montrant des inégalités persistantes dans la maîtrise des pré-requis culturels, techniques, sociaux nécessaires à une bonne utilisation des technologies de l'information. Mais si la bibliothèque se doit de mettre à disposition des usagers des services correspondant à leurs besoins, elle n'a pas pour mission de les contraindre à les utiliser plutôt que ceux de la concurrence. Ni pour en tirer des bénéfices en termes de profit, ni pour soi-disant « élever les attentes des usagers » qui seraient alors moins disposés à se laisser séduire par la concurrence.

De la fidélité comme fréquentation assidue à la relation à très long terme.

A partir de quel moment, de quel niveau de fréquentation et/ ou d'attachement envers l'établissement peut-on donc parler de fidélité des usagers en bibliothèque ? Y a-t-il des variations d'intensité d'usage ? L'utilisateur fidèle est-il celui qui fréquente un ou plusieurs services ? Peut-on distinguer les formes de fidélité physique des formes de fidélité numérique, comme par exemple la consultation régulière des ressources électroniques ?

Le résultat d'une interaction entre la disposition de l'utilisateur et son comportement.

La littérature théorique sur la fidélité des consommateurs conceptualise celle-ci comme une interaction entre la disposition et le comportement des usagers⁵². Soit entre le résultat des efforts marketing pour instaurer une relation à long terme avec le consommateur et le niveau de fréquentation réel des services. Fidéliser consiste donc aussi bien à faire perdurer la relation qu'à intensifier l'utilisation par le client des produits et services proposés. Plusieurs facteurs, nous l'avons vu, peuvent expliquer le comportement du consommateur versatile, que ce soit l'ouverture sans précédent des marchés, les écarts de prix, la recherche de nouveautés et de variété, etc. De ce fait, la littérature marketing dissocie couramment la « fidélité comportementale », qui se traduit simplement par une relation répétée entre le client et son fournisseur de la « fidélité attitudinale », qui renvoie à l'engagement du client dans la relation, au désir de poursuivre la relation. C'est à partir de ces deux conceptions de la fidélité, qui peuvent être complémentaires, que la bibliothèque doit penser sa stratégie et non en se contentant de miser sur une fidélité de fait, qui n'est pas nécessairement la conséquence de la volonté de l'utilisateur. La fidélité des usagers doit se traduire dans le comportement des usagers et être la conséquence d'un choix de maintenir la

⁵¹ Jones, Thomas O.; Sasser, W. Earl, « *Why satisfied customers defect* », *Harvard Business Review*, Vol 73, n°6, 1995, p89-99.

⁵² Cf. Rowley, Jennifer; Dawes, Jillian, « *Customer loyalty: a relevant concept for libraries?* » *Library Management*, 1999, vol. 20, issue 6, P345.

relation, résultat de la satisfaction vis-à-vis de l'offre, de l'attachement vis-à-vis de l'institution et de la confiance créée entre les deux parties⁵³.

Le lien entre inscription et fidélité.

Si l'on tentait d'établir une typologie grossière des usagers en fonction de leur fidélité à l'institution, on pourrait distinguer trois types différents : l'utilisateur assidu, l'utilisateur épisodique faiblement investi et l'ex-utilisateur. L'utilisateur régulier est généralement inscrit de longue date, utilise convenablement les services de la bibliothèque, manifeste un intérêt soutenu pour les collections et surtout respecte les règles de fonctionnement de l'établissement. L'utilisateur épisodique, quant à lui, moins familier de la bibliothèque, « rentabilise » en quelque sorte sa venue dans l'établissement en multipliant les emprunts et en prolongeant la durée de prêt. On constate que le public qui s'inscrit est relativement fidèle, lit sur place et emprunte des documents. C'est un public connu des bibliothécaires. Mais il ne faut pas pour autant oublier le public non-inscrit – au moins aussi nombreux selon le dernier rapport du Ministère de la Culture - qui ne se déclare pas administrativement mais qui fréquente quand même la bibliothèque et utilise ses services⁵⁴. L'enquête du Credoc de 2005 met en évidence que ces publics non-inscrits sont globalement moins fidèles et consacrent moins de temps à la bibliothèque que les inscrits. On peut cependant citer comme contre-exemple le cas des étudiants qui utilisent la bibliothèque comme espace de travail, parfois avec assiduité, sans nécessairement ressentir le besoin de s'inscrire. Il est donc important de ne pas hiérarchiser ces différents types d'utilisateurs sur l'échelle de la fidélité en fonction de leur inscription. De même, si l'inscription, comme le souligne Martine Burgos, est une forme d'adhésion symbolique à l'institution, « une forme d'intégration très particulière au « Nous » »⁵⁵, la non-inscription n'est pas nécessairement à interpréter au contraire comme une forme de rejet de l'institution et de ses codes. Bertrand Calenge a ainsi démontré que la non-inscription ne résulte pas toujours d'un choix conscient de la part des utilisateurs. Certains se déclarent même inscrits lorsqu'on les interroge, soit parce qu'ils l'ont été autrefois, soit parce qu'un proche est inscrit ou qu'ils participent ponctuellement à des animations. Dans l'enquête de population réalisée par la Bibliothèque municipale de Lyon en 2002, 35% de la population interrogée se déclare ainsi inscrite alors qu'on compte officiellement 15,3% des 15 ans et plus⁵⁶. Cette confusion traduit bien un sentiment d'appartenance à la bibliothèque de ces publics ponctuels qui se déclarent pour la moitié inscrits. Or le sentiment d'appartenance des utilisateurs à l'institution, tout

⁵³ Cf. Gundlach, G.T.; Murphy P.E., "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges", *Journal of Marketing*, vol.57, p.35-46. S'appuyant sur les composantes de l'engagement identifiées par Gundlach, 3 formes de fidélité peuvent être identifiées, qui s'appuient sur un ensemble de ressorts économiques et psychologiques : la fidélité choisie (désir du client de poursuivre la relation), l'inertie (achats répétés qui sont le fait des habitudes) et le verrouillage (compte tenu des coûts économiques du changement).

⁵⁴ Cf. Calenge, Bertrand, « Les BM à la recherche de leurs utilisateurs », *BBF*, 2003, n°1, p.88-90. [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-01-0088-002>

« Beaucoup de personnes ne se réinscrivent pas nécessairement d'une année sur l'autre [...] aussi peut-être parce que, s'étant inscrites une première année, soit elles constatent que l'offre documentaire ne les satisfait pas, soit elles découvrent que leur pratique de la bibliothèque n'inclut pas l'emprunt et ne nécessite donc pas d'inscription »

⁵⁵ Burgos, Martine, *Les BM et leurs publics : pratiques ordinaires de la culture*, op.cit.

⁵⁶ Calenge, Bertrand, « Publics nomades, bibliothèque familiale », art.cit.

comme le renouvellement de leur inscription et l'intensité de leur fréquentation fait partie des facteurs servant à mesurer la fidélité.

L'analyse des relations de fidélité des usagers à la bibliothèque est donc plus complexe que le simple calcul de leur nombre de réinscriptions ou de visites annuelles. Il faut se poser bien sûr la question des usages mais aussi des représentations des usagers – relation réelle, perçue, désirée – et de la place de chacun – usager et bibliothécaire – dans la relation⁵⁷.

⁵⁷ Cf. Gilbert, Raphaële, *op.cit.*

MARKETING DE FIDELISATION ET GESTION DE LA RELATION CLIENT EN BIBLIOTHEQUE.

Les débuts de la réflexion sur la fidélisation datent des années 1970 avec le développement de toute une littérature marketing autour de la « *Customer orientation* », c'est-à-dire de l'attention portée non plus au produit mais aux préférences du consommateur. Thomas J. Peters et Robert H. Waterman ont ouvert la voie pour les bibliothèques dans les années 1980 avec leurs réflexions sur les enseignements que les organisations pouvaient tirer des modèles commerciaux⁵⁸. Les débats sur la réutilisation de techniques marketing dans le secteur public en général et dans les bibliothèques en particulier se sont ensuite multipliés dans le monde anglo-saxon. Dix ans en arrière, Larry X. Besant et Laura Sharp dressaient cependant un état des lieux pessimiste de la littérature marketing appliquée aux bibliothèques, faisant le constat d'une littérature abondante mais qui restait souvent superficielle, emprunte de marketing commercial et qui échouait à traiter des particularités des bibliothèques et de leurs usagers⁵⁹. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Si l'on constate une certaine désaffection pour le sujet dans la littérature professionnelle, le marketing, lui, a bien changé ces dernières années, son but n'étant plus simplement de permettre aux entreprises de réaliser des ventes mais aussi de fidéliser leur clientèle. Les nouveaux outils, plus performants, des entreprises pour comprendre et répondre aux besoins des clients les aident à construire des relations qui ont davantage de sens qu'auparavant⁶⁰. A travers notamment l'étude des publics, le marketing vise aujourd'hui à favoriser des relations satisfaisantes, pour les deux parties, entre un organisme quelque qu'il soit et son public. On observe d'ailleurs l'influence du marketing dans les politiques publiques de nombreux pays développés ces dernières années, qui encouragent les services publics à construire leurs relations avec les usagers de manière plus active et à les considérer davantage comme des consommateurs que comme des usagers⁶¹. Les bibliothèques auraient-elles donc aujourd'hui de nouvelles leçons à apprendre des modèles commerciaux en matière de service aux usagers ?

Les bibliothèques n'ont pas attendu l'apparition des nouveaux outils marketing que sont la gestion de la relation client ou encore les politiques de fidélisation pour s'intéresser à la construction de relations de qualité avec leurs différents publics. Dans un article de septembre 2010, Dan Gall cite à ce propos Ulla de Stricker, membre de la *Special Libraries Association* et consultante en sciences de l'information, qui rappelle très justement que « le marketing n'est pas notre problème. Les relations le sont »⁶². Néanmoins, si l'application de stratégies

⁵⁸ Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H., *In Search of Excellence. Lessons to learn from America's Best Run Companies*, New York, 1982.

⁵⁹ Besant, Larry X.; Sharp, Laura, *art. cit.*

⁶⁰ Besant, Larry X.; Sharp, Laura, *art. cit.*: «The new, increasingly efficient ways that companies have of understanding and responding to customers' needs and preferences seemingly allow them to build more meaningful connections with customers than ever before».

⁶¹ Voir Rowley, Jennifer, «From users to customers?» *OCLC Systems & Services*, vol. 16, issue 4, 2000.

⁶² De Stricker, U.: «Marketing isn't our issue. Relationships are», «Relationships r us: Climbing up the value chain», *Information Outlook*, 4(11), 30-33; dans GALL, Dan, «Librarian Like a Rock Star: Using Your Personal Brand to Promote Your Services and Reach Distant Users», *Journal of Library Administration*, Vol. 50 Issue 5/6, Jul-Sep 2010, p628-637.

marketing n'est pas une fin en soi pour les bibliothèques, c'est un outil qui peut être utilisé à bon escient afin d'améliorer les relations que la bibliothèque entretient avec ses usagers. Hardy R Franklin, dans un article de promotion pour un séminaire organisé en 1994 par l'*American Library Association* et la *Harvard Business School Faculty*⁶³, consacré aux outils de la fidélisation en bibliothèque, recommandait de ne pas se montrer systématiquement méfiants à l'égard des pratiques du privé⁶⁴. Les bibliothèques auraient au contraire tout à gagner selon lui à observer les nouvelles tendances de management dans le secteur privé pour ne réutiliser par la suite que celles qui fonctionnent, tout en veillant au respect de leurs valeurs propres.

Les bibliothèques anglo-saxonnes en particulier se sont inspirées, pour fidéliser leurs usagers, de certaines techniques marketing et de management comme l'approche client (*Customer orientation*) ou la Gestion de la Relation client (*Customer Relationship Management*). Si les bibliothèques françaises se montrent plus méfiantes à l'égard de ces stratégies d'origine commerciale, certaines des actions qu'elles mettent en place rejoignent ce type de démarche.

LES PRINCIPES DE L' « APPROCHE CLIENT » EN BIBLIOTHEQUE.

L'approche client ou « *Customer orientation* » est une démarche, née dans les années 1970, qui consiste à orienter l'entreprise vers la satisfaction des besoins du client. Le client se trouve alors au sommet des priorités de l'entreprise. Celle-ci doit innover et surtout réexaminer ses pratiques afin d'attirer de nouveaux clients mais aussi d'établir des relations durables avec les clients existants. Pour que le client ait envie de rester fidèle à l'entreprise, il faut qu'il soit entièrement satisfait des services ; il est donc essentiel de connaître ses besoins et d'établir des normes et des dispositifs qui permettront de répondre à ses attentes.

Dans la mesure où une politique de fidélisation doit être orientée vers le client pour être fructueuse, il semble intéressant d'étudier quels enseignements les bibliothèques pourraient retirer des principes de l'approche client. En tant qu'institutions culturelles, peuvent-elles se permettre d'examiner tous les aspects de la bibliothèque du point de vue de l'utilisateur et de faire de ses attentes le critère de leur action dans le cadre de leur mission d'intérêt public ? C'est en tous cas le point de vue adopté dans un document de description du métier de bibliothécaire en Allemagne, « *Libraries in 2000* », qui souligne pour la première fois la nécessité de retenir les usagers en bibliothèque. Faisant référence à la « *Customer orientation* », ce document affirme que l'attention constante portée aux consommateurs, à leurs intérêts et à leurs besoins constitue le but principal de la bibliothèque, qui doit ajuster son offre de services en fonction⁶⁵. Dans un contexte

⁶³ *American Library Association, Harvard Business School Faculty, "Achieving breakthrough service in libraries, a teleseminar on techniques for increasing user satisfaction".*

⁶⁴ Franklin, Hardy R.: "The glory of managing libraries is that we can observe management trends in business, use what works, reject what doesn't, and still maintain our own distinct values", "Tools for building customer loyalty", *American Libraries*, vol.25, issue 5, mai 1994, p467.

⁶⁵ "Service offerings as needed for diverse customer groups are the central task of all library-related activities. The consistent orientation toward customer interests becomes the foremost principle.", "Libraries in 2000", BDB (Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände) (Pub.) (1998): *Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel*.

de service public, en effet, l'objectif n'est pas de dépasser les attentes des consommateurs, comme c'est parfois le cas pour les entreprises qui mettent en place une approche client. Il s'agit avant tout de chercher à comprendre les attentes des clients et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour y répondre.

La démarche qualité.

La première étape pour fidéliser les publics consiste à chercher en permanence à améliorer la qualité du service rendu. Lorsque les clients reconnaissent la valeur du service dont ils bénéficient, ils sont moins enclins à chercher des alternatives. Les anglo-saxons ont mis au point pour cela un processus appelé « démarche qualité », qui consiste à améliorer continuellement les services en vue de satisfaire les utilisateurs. Ainsi que l'a démontré Peter Herson, seul un consommateur entièrement satisfait sera fidèle à l'institution ; ce qui comptera à l'avenir sera donc d'avoir autant d'utilisateurs réguliers très satisfaits que possible⁶⁶. Un des moyens de parvenir à ce résultat consiste à définir la qualité à partir des attentes du client. La qualité en effet, n'est pas la simple conformité d'un produit à une norme technique, c'est avant tout la capacité d'un service à satisfaire les besoins de ses usagers. Dans son système d'évaluation, le client va mesurer l'écart entre ce qu'il attend d'un service (la qualité attendue) et ce que l'entreprise lui propose (la qualité perçue). La satisfaction est le résultat de ce processus de comparaison permanent : plus l'utilisateur jugera les services performants, plus il sera satisfait et plus il aura de chance d'être fidèle à l'institution. Dans le document « *Libraries in 2000* », on trouve ainsi que « c'est la performance qui gagne et, par-dessus tout, permet de retenir les usagers »⁶⁷.

Mais la bibliothèque, en tant qu'institution culturelle, peut-elle faire de la satisfaction et des attentes des usagers le critère de son action dans le cadre de sa mission d'intérêt public ? « Dans un contexte de libéralisation économique, la légitimité des services publics dépend de leur capacité à fournir des prestations de qualité afin de satisfaire les usagers dans le respect de l'intérêt général »⁶⁸. C'est ce que s'efforce de démontrer le mémoire Enssib intitulé « Démarche qualité et satisfaction du public », qui présente les résultats d'une enquête qualitative réalisée en 2005 auprès des usagers de la médiathèque de Vénissieux⁶⁹. La démarche qualité répond aux objectifs politiques de qualité des services publics tout en s'inscrivant dans un élan de meilleure prise en compte de l'utilisateur et de ses besoins. Anne Mayère et Florence Muet analysaient cependant dans un article du

Berufsbild 2000, authored by the Arbeitsgruppe Gemeinsames Berufsbild of the BDB, headed by Ute Krauß-Leichert, Berlin, p. 55. Dans Vogt, art.cit.

⁶⁶ Herson, Peter : "completely satisfied customers are delighted and loyal, anyone displaying lesser degrees of satisfaction is neither delighted nor loyal. In future instances, that person is likely to use other service providers", "Editorial. Customer Loyalty", art.cit, p.435

⁶⁷ "Libraries in 2000": "It is performance alone that wins and, above all, retains customers" , art. Cit. NB : Cette référence est intéressante également dans la mesure où c'est la première fois qu'une thèse en Allemagne fait référence à la nécessité de retenir le consommateur.

⁶⁸ Beau, Joël ; Blanche, Frédéric ; Garcin, Mathilde ; Morice, Frédérique, « Démarche qualité et satisfaction du public », sous la dir. de Peyrelong, Marie-France, *Mémoire de recherche DCB*, Enssib, 2005. [en ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-702>

⁶⁹ *Ibid.*

Bulletin des Bibliothèques de France de 1998 que la « notion de qualité était encore peu implantée dans les bibliothèques »⁷⁰. En effet, si l'on observait déjà depuis quelques années un déplacement de l'attention de la collection vers l'utilisateur, ses besoins et ses attentes, les bibliothécaires restaient méfiants à l'égard de la démarche qualité proprement dite. Comme pour toutes les autres méthodes de management, le lien étroit qui associe la démarche qualité au secteur commercial suscite dans un premier temps la méfiance des bibliothécaires. La situation semble avoir pourtant évolué à la fin des années 2000 et les bibliothèques sont toujours plus nombreuses aujourd'hui à expérimenter la démarche qualité tout en veillant au respect de leurs missions de service public.

Le système français d'enseignement supérieur et de la recherche, qui rencontre un besoin d'autoévaluation grandissant depuis l'application des lois LOLF et LRU, a commencé à développer ce type de démarche avec la découverte de LibQUAL depuis 2007. LibQUAL+ est un questionnaire standardisé, mis au point et diffusé par l'*Association of Research Libraries* (ARL), qui permet aux bibliothèques universitaires de mesurer la perception des utilisateurs quant à la qualité des services dispensés, de suivre son évolution d'une année sur l'autre et de comparer ces données avec celles d'autres établissements⁷¹. Soutenue par la Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche (Liber) et l'Association des Directeurs et personnels de direction des Bibliothèques Universitaires et de la documentation (ADBU), l'enquête LibQUAL+ a été adoptée par plus d'une trentaine d'universités comme Lyon-I, Paris-V ou Angers, pour ne citer que des bibliothèques universitaires pionnières de ce dispositif en France⁷². L'analyse des résultats de ces enquêtes et notamment des niveaux d'exigence des usagers permet ensuite d'adapter les services proposés en fonction des besoins des usagers. Le SCD de Lyon I, établissement pilote dans le lancement de LibQUAL+ dès 2007 a déjà proposé des améliorations comme l'extension des horaires d'ouverture avant les partiels ou la réorganisation des espaces de ses différents établissements⁷³.

Traduite à ce jour en douze langues et utilisée dans dix-sept pays, l'enquête LibQUAL+ est l'instrument de mise en œuvre d'une démarche qualité qui rencontre le plus grand succès. Il existe néanmoins d'autres outils spécifiquement adaptés aux bibliothèques, comme le « Guide pratique pour l'amélioration de la qualité de l'accueil et des services dans les bibliothèques et les centres de documentation » ou « Qualibib », disponible sur le portail Fonctions documentaires de la Bibliothèque virtuelle Afnor⁷⁴. Résultat d'un groupe de travail composé d'experts ayant mis en place une démarche qualité dans leur établissement, Qualibib se présente sous la forme d'une boîte à outils pour toute bibliothèque qui s'intéresse à la démarche qualité. Il contient une liste de définitions, un rappel des objectifs et des méthodes d'une démarche qualité et des

⁷⁰ Mayere, Anne ; Muet, Florence, « La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information », *BBF*, 1998, n° 1, p. 10-18 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-01-0010-001>

⁷¹ Voir la version européenne du questionnaire adaptée à partir de la version anglaise par Anne Cherbuin, Dominique Wolf et le groupe de travail français LibQUAL+, sur le Wiki LibQUAL-fr : <http://libqual-fr.pbworks.com/w/page/11288897/Questionnaire>

⁷² Voir la liste des participants francophones européens sur le Wiki LibQUAL-fr : <http://libqual-fr.pbworks.com/w/page/11288895/Participants%C2%A0francophones%20europ%C3%A9ens>

⁷³ Wolf, Dominique, « LibQUAL+ en France », *BBF*, 2008, n° 3, p. 39-47 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-03-0039-005>

⁷⁴ QUALIBIB : <http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/livres-blancs/qualibib>

« exigences », sans toutefois établir de nouvelle norme qualité en bibliothèque⁷⁵. S'inspirant de plusieurs référentiels et normes existants – norme ISO 11620 « Indicateurs de performance des bibliothèques », charte Marianne pour l'accueil des publics, Projet Minerva pour les sites web⁷⁶, Vademecum BPI, chartes de services de renseignement en ligne BiblioSésame et Sindbad –, Qualibib est complémentaire de LibQUAL+. Pour Nicolas Alarcon, les bibliothèques disposent désormais d'un « document-référence sur la qualité estampillé « Bibliothèques », c'est à dire créé par des bibliothécaires pour des bibliothécaires », susceptible de séduire davantage la profession que la *Charte Marianne*⁷⁷.

Si la démarche qualité est essentiellement développée dans les bibliothèques universitaires en France, elle commence également à intéresser les bibliothèques publiques. C'est le cas notamment du réseau des médiathèques du Valais en Suisse, où la démarche qualité a abouti à la mise en place en 2008 d'un système qui contribue au développement de la qualité des bibliothèques valaisannes : la certification BiblioValais Excellence. Lors d'une journée d'étude organisée par la BNF en juin 2010, Valérie Bressoud-Guerin, directrice du réseau des médiathèques du Valais, a décrit très simplement le dispositif, expliquant que « BiblioValais Excellence, c'est comme un nettoyage de printemps : on dépoussière, on réorganise et on améliore. Au final, la bibliothèque gagne en efficacité, en qualité et en visibilité »⁷⁸.

La démarche qualité s'intéresse à la perception qu'ont les usagers de la qualité du service rendu. Se montrer à l'écoute des utilisateurs des services permet de proposer une offre mieux adaptée à leurs besoins et de développer à terme des relations durables. C'est pourquoi les bibliothèques ont développé d'autres outils qui permettent d'associer les usagers au processus d'amélioration continue du service rendu.

L'implication des usagers dans l'amélioration des services.

Les usagers ont tendance à considérer aujourd'hui la bibliothèque comme un service parmi d'autres et évaluent son utilité en fonction de leurs attentes comme ils le font pour les offres privées. Bien qu'en veillant à garder un équilibre entre l'offre et la réponse à la demande, les bibliothèques doivent donc commencer à développer des offres avec les usagers et non seulement pour eux, si elles ne veulent pas être marginalisées. Au niveau international, le guide de l'IFLA, « *Guidelines for Public Libraries* », dans la section « *Customer Care* » pointe le fait que les usagers devraient être intégrés dans le processus de développement des services⁷⁹. Plusieurs mesures peuvent être prises pour cela. La bibliothèque peut tout d'abord proposer des enquêtes de satisfaction, conçues non plus à partir des services de la bibliothèque (mesures souvent quantitatives) mais en développant

⁷⁵ Voir Alarcon, Nicolas, «Le guide Qualibib est disponible», blog « Assessmentlibrarian.fr », article du 4 décembre 2009 [en ligne] <http://assessmentlibrarian.fr/?p=762>

⁷⁶ Projet Minerva : <http://www.culture.gouv.fr/culture/mrt/numerisation/fr/europe/minerva.htm>

⁷⁷ Alarcon, Nicolas, *art. cit.*

⁷⁸ Bressoud-Guerin, Valérie, « BiblioValais Excellence : la certification ISO 9001 pourquoi faire ? », *Journée d'étude BnF/AFNOR CG46*, « Services documentaires : quelle qualité pour quels clients ? », 7 juin 2010 [en ligne] http://www.bnf.fr/documents/bibliovalais_excellence.pdf

⁷⁹ IFLA, *The Public Library Service. Guidelines for Development*, 2000 [en ligne] <http://archive.ifla.org/VII/s8/proj/gpl.htm>

des mesures liées à l'utilisateur (mesures qualitatives), comme les niveaux de satisfaction (nombre de consommateurs entièrement satisfaits, satisfaits ou non satisfaits en pourcentage). Françoise Hébert notamment met en garde contre le fait que lorsque les mesures de qualité des consommateurs et de la bibliothèque ne coïncident pas, la bibliothèque peut correspondre à ses standards de performance internes mais n'être pas assez performante pour les consommateurs⁸⁰. Elle peut également encourager les suggestions et les plaintes (*Complaint management*) et transformer leur traitement en opportunité d'améliorer les services grâce aux usagers et de renforcer ainsi leur fidélité. Plusieurs professionnels anglo-saxons comme Peter Hernon ou La Loria Konata soulignent les bénéfices que la bibliothèque pourrait retirer de l'analyse des plaintes et des réclamations si elle leur accordait davantage de valeur et s'en servait pour améliorer ses relations avec ses usagers comme les entreprises le font avec leurs clients⁸¹. Enfin, certains professionnels anglo-saxons recommandent la mise en place de groupes de discussion (*Focus Groups*). Pour Peter Brophy et Kate Couling, l'implication des consommateurs dans des groupes de discussion ou panels d'usagers, pourvu qu'ils se sentent suffisamment encouragés à exprimer leurs préoccupations réelles, est un puissant instrument au service de la fidélisation⁸². Si ces outils sont encore méconnus de la profession en France, des bibliothèques les intègrent déjà à leurs stratégies. Diane Polnicky et Lucie Gardner ont présenté, lors du 36^{ème} congrès annuel de la Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec, la stratégie utilisée afin de remettre les bibliothèques de l'Université du Québec à Montréal « au cœur de la mission universitaire »⁸³. Grâce aux informations recueillies au cours d'ateliers organisés avec le personnel des bibliothèques, aux résultats d'un sondage électronique réalisé auprès des usagers en 2003 et au travail d'un *Focus Group*, un « Plan de relance des bibliothèques 2004-2010 » a pu être réalisé⁸⁴. L'offre de services a pu être modulée en fonction de l'évolution des besoins des usagers. Ils deviennent ainsi acteurs des performances et partenaires de la bibliothèque, ce qui contribue fortement à les fidéliser.

Certains professionnels anglo-saxons regrettent que ce type de démarche ne se généralise pas dans les bibliothèques, affirmant qu'elles auraient tout intérêt à prendre plus souvent en considération le point de vue de l'utilisateur. Pour Chyuan Perng, « la plupart des bibliothèques élaborent leur système d'information en

⁸⁰ Hébert, Françoise : "When library and customer measures of quality are not congruent, the library may be meeting its internal standards of performance but may not be performing well in the eyes of its customers.", « *Service Quality: An Unobtrusive Investigation of Interlibrary Loan in Large Public Libraries in Canada* », *Library and Information Science research* 16.20, 1994; dans HERNON, Peter, "Editorial. Customer Loyalty", art. Cit., p435

⁸¹ Voir Hernon, Peter: "Marketing literature [...] discuss strategies for benefiting from the receipt of complaints – knowing whether a complaint is an isolated occurrence or an on-going problem, and turning complaints into opportunities to ensure customer loyalty", "Editorial. Service Quality in Libraries and Treating Users as Customers and Non-Users as Lost or Never-gained Customers", art. Cit., p 171.

Konata, La Loria: "In business, customer complaints are more valued and welcomed than they are in libraries. Business use these complaints to improve their services and customer relations [...] What libraries can do and what many have done is become more open to receiving complaints. Library users cant to know that they have been heard and that the problem is being addressed", art., cit., p18

⁸² Brophy, Peter; Couling, Kate: "The involvement of customers in focus groups or user panels, again provided there is sufficient freedom and support for customers to express their real concerns, is another powerful tool", *Quality Management for Information and Library Managers*, Hampshire, 1996:

⁸³ Dans Fortier, Catherine ; Lecours, Ingrid, « Séduire et fidéliser : stratégies et finalités », 36^{ème} Congrès annuel de la CBPQ, Argus, vol.34, n°2, automne 2005, p.32-35.

⁸⁴ *Ibid.*

fonction du point de vue de la bibliothèque elle-même mais ne demandent pas à leurs usagers ce qu'ils souhaitent. Il n'y a pas de connexion entre la bibliothèque et ses usagers »⁸⁵. C'est pourquoi les « managers » des bibliothèques doivent accorder davantage d'importance aux outils de gestion de la relation client, qui permettent de « mieux comprendre le comportement des usagers, leurs préférences et leurs intérêts »⁸⁶.

LA GESTION DE LA RELATION CLIENT EN BIBLIOTHEQUE.

La gestion de la relation client (*Customer Relationship Management, en anglais*) apparue au milieu des années 1990, est une démarche qui incite l'organisation à mettre le consommateur au centre de ses préoccupations. Elle réunit un ensemble d'outils et de techniques pour collecter et traiter les informations relatives aux clients dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service. Lors d'une conférence donnée en avril 2011 sur la gestion de la relation client en bibliothèque, Michael A. Pinto, directeur des bibliothèques de l'Université de Saint-Louis-Tuguegarao aux Philippines, a rappelé que la gestion de la relation client donnait un avantage compétitif aux entreprises en leur permettant de répondre parfaitement aux besoins des consommateurs et de construire ainsi des relations de valeur sur le long terme⁸⁷. Le consommateur renseigne l'entreprise sur ses besoins, qui s'engage en retour à réorganiser et adapter ses services en fonction ; le consommateur sera alors moins enclin à mettre un terme à cette relation dans laquelle il se sera investi. Si la gestion de la relation client permet aux entreprises d'être plus proches de leurs consommateurs, quelles peuvent être ses applications en bibliothèques ? Quels bénéfices peuvent-elles en retirer en matière de fidélisation de leurs différents publics ?

Collecter des informations sur les usagers.

Les stratégies de fidélisation s'appuient sur l'écoute des besoins des clients/usagers mais également sur une bonne connaissance de ceux-ci. Mieux connaître ses publics permet de mieux les servir et à terme de les fidéliser, c'est pourquoi certaines bibliothèques, anglo-saxonnes en particulier, collectent des

⁸⁵ Perng, Chyuan; Wang, Shiow-Luan ; Chiou Wen-Chih: "Most libraries build their information system (library automation, electronic database, book recommendation, and so on) from the viewpoint of library itself but did not ask what their users' want. There is no connection between library and users", "A conceptual Framework of Library Reader Service from Customer Relationship Management Perspective", *International Journal of u-and-e-Service, Science and Technology*, vol.2, n°1, 2009, p.11-20. [en ligne] http://www.sersc.org/journals/IJUNESST/vol2_no1/2.pdf

⁸⁶ Perng, Chyuan, art. Cit.: "How to develop a comprehensive CRM model will be an issue that needs to be focused" [...] *The application of CRM to understand more about users' behavior, preference, interest, and needs is getting more emphasis by library managers*".

⁸⁷ Pinto, Michael A.: "The buying and selling firms enter into a "learning relationship", with the customer being willing to collaborate with the seller and grow as a loyal customer. In return, the seller works to maximize the value of the relationship for the customer's benefit. In short, CRM provides selling organizations with the platform to obtain a competitive advantage by embracing customer needs and building value-driven long-term relationships".

Lecture presented at PAARL's Summer National Conference on the theme "'Library Tourism & Hospitality: The Business of Endearing Philippine Libraries and Information Centers to Publics", San Antonio Resort, Baybay Beach, Roxas City, Capiz, 27-29 April 2011. Dans PINTO, Michael A., *Utilization of CRM for excellent library customer service* [en ligne] <http://www.slideshare.net/PAARLOnline/utilization-of-crm-for-excellent-library-customer-service>

informations sur leurs usagers, en plus de leurs coordonnées. C'est le cas par exemple de la *Queensland, National Library*, de la *Library of New South Wales* ou encore de la *State Library of Victoria*. Idéalement, toutes ces informations doivent être rassemblées dans une base de données centralisée. C'est ce que recommande notamment Belinda Weaver dans un article consacré à la gestion de la relation client en bibliothèque⁸⁸. Il est très important selon elle de reconstituer l'historique de la relation de l'utilisateur avec l'institution – ses préférences, ses domaines de recherche, ses centres d'intérêt spécifiques, etc. – afin de mieux le servir⁸⁹. Cela permet de personnaliser la relation en s'appuyant sur les précédentes expériences de l'utilisateur avec l'institution. Ces bases de données permettent en effet de mettre en relation les informations collectées avec les services et de proposer aux usagers une offre adaptée à leurs attentes à partir de la mémorisation de celles-ci et de leur comportement. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont rendu possible la constitution de puissants systèmes d'information marketing orientés clients utilisés par les entreprises pour mieux connaître leurs clients individuellement. Ces technologies sont encore très peu utilisées par les bibliothèques, mais elles peuvent s'en inspirer pour mettre en évidence les préférences et les besoins des usagers individuellement et pour les fidéliser⁹⁰.

Répondre à la demande : les outils de la « personnalisation de masse ».

Les bibliothèques intéressent des publics variés, qui ont des usagers très différents, en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur catégorie socio-professionnelle ou encore de leurs goûts personnels. Pour les fidéliser, elles doivent concevoir des services qui répondent parfaitement aux besoins des usagers. Or, souligne Anthea Stratigos de l'agence *Outsell*, les usagers viennent à la bibliothèque pour bénéficier de services élaborés par des professionnels de l'information, mais ils n'en attendent pas seulement l'offre de services génériques traditionnels⁹¹. Le rôle de l'institution consiste également à proposer des services spécifiques par type de publics et/ou de besoins, qui « optimisent la proposition de la bibliothèque auprès de ses différents panels d'utilisateurs »⁹². Si pendant longtemps les bibliothèques ont offert au grand public des services de masse, on voit ainsi se développer depuis quelques années des services mieux adaptés à la diversité des usages, qui permettent d'instaurer une relation privilégiée avec les usagers et à terme de les fidéliser. C'est le cas bien sûr des services individualisés – qui répondent aux besoins particuliers des individus – mais également des services

⁸⁸ Weaver, Belinda, "Customer Relationship Management- your biggest brother?", *Online Currents*, vol.17, n°3, avril 2002, p.4-8.

⁸⁹ Weaver, Belinda: "To have an entire customer history available, whenever a user approaches the library, might help with serving that customer more efficiently", art. Cit., p.7

⁹⁰ Cf. Perng, Chyuan, art. cit.

⁹¹ Stratigos, Anthea: "You've got end-users with very distinct needs, who repeatedly tell us they want services from info pros – just maybe not the traditional ones the profession is used to delivering"; Dans: "Measuring end-user loyalty matters", *Online*, Vol. 23 Issue 6, Weston, Conn., November/December 1999, p. 78.

⁹² Stratigos, Anthea : "These services for users can be built, delivered and marketed to maximize your value proposition with your different customer sets", art. Cit., p.78.

personnalisés – destinés à tous mais modulables en fonction des besoins de chacun – ou encore des services à destination de publics cibles.

La segmentation des publics.

La segmentation des publics est une pratique marketing qui consiste à segmenter les consommateurs en groupes ayant des besoins similaires afin de répondre de manière effective à leurs attentes. C'est une démarche courante dans les entreprises, qui proposent des offres ciblées par segments de clients de façon à entretenir des relations durables avec leur clientèle. Mais la démarche de segmentation des publics suscite de vives réactions parmi la profession en France, parce que systématiquement associée à une pratique commerciale, fort éloignée pense-t-on du monde des bibliothèques. Or la segmentation des publics permet avant tout de s'assurer que les services proposés rencontrent des besoins précis. On cherche à satisfaire des publics identifiés et non plus à travailler pour un public abstrait auquel on met des choses à disposition⁹³. Dominique Lahary, qui dit avoir lui-même longtemps rejeté la notion de segmentation parce qu'issue du marketing, reconnaît que « les publics divers ont des aspirations diverses et que si l'on veut répondre aux besoins de tous, il faut répondre aux besoins de gens divers »⁹⁴. Les bibliothèques touchent un public avec des besoins et des aspirations différents ; pour mieux le servir on doit donc le segmenter et proposer des services ciblés.

Force est de constater, par ailleurs, que si la technique ne porte pas toujours cette appellation, on la pratique déjà de facto dans un grand nombre d'établissements. Anne-Marie Bertrand constate ainsi que « l'on dit beaucoup aujourd'hui que les bibliothèques doivent s'adresser en particulier aux jeunes générations, aux familles ; c'est une façon de viser une cible particulière. On n'habille pas cela d'un vocabulaire marketing mais cela revient bien à proposer des services à part pour des gens qui ont des besoins spécifiques»⁹⁵. Il en va de même pour les actions en direction de publics spécifiques : publics empêchés, portage à domicile pour les personnes âgées, services spécialement conçus pour les adolescents, etc. Pour accroître son public jeune, le musée du Louvre avait lancé en 1995 une politique de fidélisation des moins de 26 ans en lui offrant un service spécifique : la carte Louvre jeunes, qui offrait un accès gratuit à tous les services, un passe coupe-file, des réductions à la cafétéria, etc. Pour Claude Fourteau, alors chargée de la politique des publics au Service culturel du Louvre, « Une carte faite pour les jeunes signifie qu'ils ont une place au musée, qu'ils y sont attendus »⁹⁶. La carte annuelle spécifique manifeste l'intention de prendre en charge de façon volontariste la construction d'une relation durable avec un public identifié. C'est une action qui pourrait facilement être mise en place dans les bibliothèques, qui connaissent le même problème de désaffection de leur public jeune au moment de

⁹³ Voir à ce sujet les travaux de Claude Poissenot.

⁹⁴ Lahary, Dominique, «Leçons d'un séjour prolongé en bibliothèque départementale en 20 mots clés», point 13 « public », *Entretien pour la Gazette des communes*, BDP du Val d'Oise, le 5 octobre 2012 [en ligne] <http://www.lagazettedescommunes.com/134638/%C2%ABlecons-d%E2%80%99un-sejour-prolonge-en-bibliotheque-departementale-en-20-mots-cles%C2%BB-dominique-lahary%C2%ABquelques-lecons-d%E2%80%99un-sejour-prolonge-en-bibliotheque-departementale%C2%BB/>

⁹⁵ Bertrand, Anne-Marie, Entretien du 12 décembre 2012, Enssib.

⁹⁶ Fourteau, Claude, *La lettre de l'OCIM*, n°47, 1996. En ligne : <http://doc.ocim.fr/LO/LO047/LO.47%285%29-pp.21-26.pdf>

la transition vers l'âge adulte. La segmentation permet à la bibliothèque de proposer une offre adaptée aux besoins de publics divers. C'est une manière de signifier explicitement à ces groupes cibles – qui n'appartiennent pas nécessairement au public « naturel » de la bibliothèque – que ses services leur sont également adressés.

Pour quelles raisons ne pourrait-on pas étendre cette démarche de segmentation à tous les publics ? Selon Christophe Evans, on aurait intérêt à le faire au contraire, « du moment que l'on définit des objectifs en cohérence avec un projet d'établissement, un plan de développement des publics et de la lecture publique »⁹⁷.

La segmentation des portails de bibliothèques, pratiquée davantage dans les pays anglo-saxons qu'en France, offre un bon exemple de cette démarche de segmentation appliquée à tous les publics. Les portails de bibliothèques sont actuellement conçus pour être accessibles pour les usagers de manière égale, qu'ils soient étudiants, adolescents, retraités, non-francophones, etc. : ils ne s'adressent pas aux usagers mais à l'utilisateur unique, pour ne pas dire idéal. Au nom de l'égalité de tous et de la démocratisation dans l'accès à l'information, l'offre de services en ligne que l'on trouve actuellement dans la plupart des établissements ne prend pas en compte la spécificité des usagers. Or les usagers ont des niveaux d'autonomie, des connaissances, des pratiques et des intérêts qui diffèrent d'un individu à l'autre. C'est pourquoi certaines bibliothèques nord-américaines – s'inspirant de la technique de « segmentation » issue du marketing relationnel, qui consiste à découper le marché en sous-ensembles homogènes liés aux attentes des clients – ont divisé leur portail en fonction de groupes d'utilisateurs préalablement définis en fonction de leurs besoins⁹⁸. C'est le cas par exemple des Bibliothèques publiques de Los Angeles, qui proposent des portails spécifiquement adaptés aux enfants (Kid's path), aux adolescents (Teen Web) ou encore aux communautés hispaniques⁹⁹. La Bibliothèque de San Francisco a créé de même des portails pour les jeunes et pour les communautés hispaniques et chinoises, totalement traduits et qui proposent des services spécifiques¹⁰⁰. Ces portails de bibliothèques segmentent et adaptent leurs contenus pour répondre au plus près à la demande des usagers. Cette démarche permet à la bibliothèque de créer une plus forte connivence avec l'utilisateur et donc à terme de le fidéliser. La Bibliothèque du comté de Cuyahoga dans l'Ohio, pousse à l'extrême cette démarche, allant jusqu'à entièrement organiser son portail suivant les types d'utilisateurs et leurs attentes plutôt qu'en fonction des services de la bibliothèque¹⁰¹. On observe encore peu d'initiatives de ce genre en France, où l'on recense tout de même des services en ligne conçus spécifiquement pour le public jeune. L'exemplaire catalogue pour enfants de la Médiathèque de Lille, « Kids Zone », propose par exemple aux jeunes utilisateurs d'effectuer une recherche classique mais aussi d'explorer les collections par image ou par lettre¹⁰². Le site jeunesse de la Bibliothèque municipale de Toulouse

⁹⁷ Evans, Christophe, Entretien du 14 décembre 2012.

⁹⁸ Cf. exemples recensés par Lionel DUJOL sur son blog Labibappriivoisée : <http://labibappriivoisee.wordpress.com/2010/12/07/web-social-de-nouveaux-usagers-en-bibliotheque/#more-828>

⁹⁹ Portail des bibliothèques publiques de Los Angeles : <http://www.lapl.org/>

¹⁰⁰ Portail de la Bibliothèque de San Francisco : <http://sfpl.org/index.php?pg=0400000001&sl=1>

¹⁰¹ Portail de la bibliothèque du Comté de Cuyahoga : <http://www.cuyahoga.lib.oh.us/>

¹⁰² Catalogue pour enfants de la médiathèque de Lille : <http://portail.bibliotheque.bm-lille.fr/Portail/Site/Typo3.asp?lang=FR&id=3>

présente quant à lui une interface originale en forme de vaisseau spatial¹⁰³. L'« espace web jeunesse » de la Médiathèque Intercommunale Ouest-Provence (MIOP), enfin, mérite d'être cité pour son organisation en rubriques thématiques comme « Explorer le monde », « Internet Expert » ou « Aide aux devoirs » présentant chacune une sélection de sites ressources, de nouveautés, de magazines et de rendez-vous proposés par la bibliothèque¹⁰⁴.

Certains bibliothécaires suggèrent cependant qu'il faudrait aller encore plus loin dans cette démarche, en ne se contentant pas d'employer des critères de segmentation habituels comme l'âge, le sexe, la catégorie socio-professionnelle ou le lieu d'habitation. Une bonne segmentation, pour Jennifer Rowley, découle des besoins et attentes du consommateur¹⁰⁵. Elle suggère donc de réfléchir à une segmentation en fonction du comportement de l'utilisateur (*Behaviour segmentation*), qui s'intéresserait à la relation de l'individu avec la bibliothèque : les usages qu'il fait de ses services, les bénéfices qu'il recherche, son niveau de fréquentation, son attitude à l'égard de l'établissement pourraient être pris en compte¹⁰⁶.

Les services personnalisés.

La mise en place de services personnalisés permet également cette prise en compte de la diversité des usagers et de leurs pratiques de la bibliothèque. A la différence des services spécifiques pour publics cibles, ce sont des services destinés à tous mais modulables en fonction des besoins de chacun. Leur développement est permis notamment par l'avancée des technologies. Ainsi, pour Piero Cavaleri, « les bibliothèques doivent être capables de mettre en valeur un service personnalisé de haut niveau dans un contexte de hautes technologies »¹⁰⁷. Dans un article du *Bulletin des Bibliothèques de France* daté de 2003, il explique que Ward Hanson distingue trois générations de sites Internet : les sites de publication qui offrent la même information à tous les usagers, les sites interactifs qui permettent à l'utilisateur d'obtenir des réponses individuelles – ils se sont généralisés dans les bibliothèques – et les sites de « troisième génération », personnalisés, qui proposent des pages répondant aux besoins spécifiques des usagers¹⁰⁸. Ces sites ne se contentent pas de répondre aux questions des utilisateurs, ils permettent d'instaurer un véritable dialogue avec l'utilisateur et font des suggestions en fonction de ses attentes. Compte-tenu des technologies et modèles économiques actuels, les bibliothèques ne peuvent plus envisager leurs sites web comme des collections de pages HTML mais doivent les concevoir comme des viviers de ressources dynamiques pour l'information et les services que les usagers vont utiliser de manière très individualisée. Les entreprises ont répondu

¹⁰³ Site jeunesse de la BM de Toulouse : <http://jeunesse.bibliotheque.toulouse.fr/>

¹⁰⁴ Interface jeunesse du réseau des médiathèques Ouest-Provence : <http://www.mediathequeouestprovence.fr/index.php?id=2266>

¹⁰⁵ Rowley, Jennifer: "Good segmentation relates to customer needs, and the benefits that customers seek", "From users to customers", art. Cit., p 160.

¹⁰⁶ Rowley, Jennifer: "Behaviour segmentation seeks to focus on the individual's relationship with the product. Factors such as end use, benefice sought, usage rate, loyalty, attitude and buyer readiness may be taken into account", "From users to customers", art. Cit., p 160.

¹⁰⁷ Cavaleri, Piero, « Les bibliothèques et les services personnalisés en ligne », *BBF*, 2003, n° 4, p. 24-32 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-04-0024-004>

¹⁰⁸ Hanson Ward, *Principles of Internet Marketing*, Cincinnati, South Western College, 2000, p. 10 et SQQ, dans Cavaleri, Piero, art. Cit.

au besoin des utilisateurs d'avoir des outils familiers d'accès à l'information dans la jungle que constitue aujourd'hui le Web. Ils ont créé pour cela des portails web personnalisables comme MyYahoo ! iGoogle ou encore MyBookmarks. La bibliothèque ne pourrait-elle pas en faire autant ? La *Library and Information Technology Association* (LITA) a défini les services du type *MyLibrary* comme « la tendance numéro un sur laquelle il fallait garder un œil »¹⁰⁹. Les usagers de la bibliothèque également utilisateurs d'Internet sont toujours plus nombreux et ont des exigences grandissantes en matière de personnalisation, d'interactivité et de réactivité des services. Pour Sally - Anne Leigh, du département Management et technologie de l'Université de Canberra, le développement d'interfaces personnalisables de sites web représente une des meilleures chances pour la bibliothèque de faire face à la concurrence sur le marché de l'information¹¹⁰. Seule la bibliothèque, en effet, peut répondre aux besoins spécifiques des étudiants en matière de recherche ; mais il faut pour cela qu'elle les fidélise en leur offrant à son tour un service personnalisable, centré sur l'utilisateur plutôt que sur les collections.

C'est pourquoi les bibliothèques américaines, en particulier, ont beaucoup développé ce type de service dans les années 2000¹¹¹. L'interface *MyLibrary*, centrée sur l'utilisateur et qui permet un accès personnalisé aux ressources de la bibliothèque a rencontré un franc succès dans les bibliothèques universitaires¹¹². Ce portail personnalisable permet l'authentification à distance et l'accès à des services de prêts et d'aide en ligne mais aussi la consultation d'informations sélectionnées en fonction des centres d'intérêts signalés par l'utilisateur. Selon Piero Cavaleri, « Le filtrage d'informations est considéré comme l'avantage majeur que les interfaces personnalisables peuvent apporter »¹¹³. C'est en réponse au souhait des utilisateurs de disposer d'un espace personnel sur le portail de la bibliothèque, où ils ne seraient pas submergés d'informations qui ne les intéressent pas directement, que la Cornell University a lancé le projet *MyLibrary* en 2000¹¹⁴. Il comprend principalement deux outils : *MyLinks*, qui permet à l'utilisateur de collecter et d'organiser lui-même les ressources dont il a besoin et *MyUpdates*, qui permet aux étudiants de se tenir informés des nouvelles ressources offertes par la bibliothèque (fil RSS en fonction des centres d'intérêt, informations sur les acquisitions dans tel domaine, etc.). Grâce aux outils de personnalisation, les bibliothèques sont en mesure d'aider les usagers à s'y retrouver parmi les multiples

¹⁰⁹ LITA, "Technology and library users: LITA experts identify trends to watch", 1999 [en ligne] <http://www.lita.org/committe/toptech/trendsmw99.htm>

¹¹⁰ Leigh, Sally-Anne; Brest, Simon : "One of the greatest opportunities for increased visibility and useability of expanding library infrastructure has been the growth and development of customizable interfaces", "Co-Branding and sticky web sites- E-Contents and the library's role", introduction [en ligne]: <http://www.vala.org.au/vala2002/2002pdf/37LeiBes.pdf>

¹¹¹ Cf. Numéro spécial d' *Information Technology and Libraries*, n°19, décembre 2000, dirigé par Eric Lease Morgan, inventeur de *MyLibrary*: "Special issue: User-Customizable Library Portals"; dans : CAVALERI, art. Cit.

¹¹² On pourrait également citer the *Galter Health Sciences Library*, Northwestern University, qui développa de 2003 à 2008 un service en ligne appelé *The Health SmartLibrary (HSL)* dont le but était de fournir directement des informations personnalisées aux usagers. Cf. Shedlock, James et ali.: "librarians would not only provide access to an online collection, they would aid the users' research experience by directing access to focused information", "Case study: the Health SmartLibrary-experiences in web personalization and customization at the Galter Health Sciences Library, Northwestern University", *Med. Libr. Association*, avril 2010, 98 (2), p 98-104. [en ligne] <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2859266/>

¹¹³ Cavaleri, Piero, art. Cit.

¹¹⁴ Cf. Cohen, Suzanne; Ferreira, John; Horne, Angela et ali., "MyLibrary - Personalized Electronic Services in the Cornell University Library", *D-Lib Magazine*, Vol. 6, N° 4, April 2000. [en ligne] <http://www.dlib.org/dlib/april00/mistlebauer/04mistlebauer.html>

ressources de leurs bibliothèques numériques qui ne cessent de s'agrandir et de se complexifier. En quelques années les portails de ce type se sont multipliés dans les universités américaines comme la *North and South Carolina University* (NSCU)¹¹⁵, *l'University of Washington* ou encore la *Virginia Commonwealth University*, qui ont réalisé qu'une interface web unique ne permettait pas de répondre à la diversité de leurs utilisateurs ni d'aider les étudiants dans leurs recherches en leur donnant immédiatement accès aux informations de leur choix.

Les services individualisés: des services sur mesure pour tous les usagers ?

Les services individualisés vont encore plus loin dans cette logique de prise en compte des besoins particuliers des individus. Selon une étude du Credoc de 2005 intitulée « Des marchés transactionnels aux marchés relationnels. Une approche théorique pour repenser l'impact des politiques de rétention de clientèle », « les marchés contemporains sont marqués par une individualisation croissante de la demande à laquelle répondent, du côté de l'offre, des stratégies de prolifération des variétés et l'émergence du paradigme du « sur-mesure de masse »¹¹⁶. Dans ce contexte fortement concurrentiel, les bibliothèques doivent elles aussi ajuster leurs offres pour répondre au plus près des besoins de chaque usager.

Les services de référence sont un bon exemple de ce type de démarche en bibliothèque. Les bibliothécaires qui gèrent ces services ne se contentent pas de faciliter l'accès de l'utilisateur à l'information de son choix mais fournissent une réponse individualisée aux besoins des usagers. Ces services « sur-mesure », mais qui s'adressent néanmoins à tous, permettent aux professionnels d'entretenir des relations privilégiées avec leurs usagers.

C'est le cas des services du type Questions/réponses à distance inspirés des services «*Ask a librarian* » apparus aux Etats-Unis dans les années 1990 et qui se sont développés dans les bibliothèques françaises ces dernières années. On trouve aujourd'hui un tel service à la Bnf avec Sinbad mais aussi à la Bibliothèque Municipale de Lyon avec le Guichet du Savoir ou encore dans le réseau des médiathèques de la communauté d'agglomération de Montpellier, membre du réseau de réponse à distance *Bibliosés@me* piloté par la BPI¹¹⁷. Ils permettent aux usagers de poser individuellement des questions via une interface et d'obtenir une réponse personnalisée élaborée par des professionnels de l'information dans un délai généralement fixé par une charte précisant les engagements et les limites du service. Certaines bibliothèques proposent des réponses en temps réel, via Twitter,

¹¹⁵ Portail de l'Université de Caroline : <http://my.lib.nscu.edu/>

¹¹⁶ Moati, Philippe ; Corcos, Anne, « Des marchés transactionnels aux marchés relationnels. Une approche théorique pour repenser l'impact des politiques de rétention de clientèle », Credoc, *Cahier de recherche n°220*, novembre 2005 [en ligne] <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C220.pdf>

¹¹⁷ Voir la liste des services Questions-réponses à distance dans les *Signets de la BnF* : http://signets.bnf.fr/html/categories/c_025_524s-a-d.html

SINBAD : http://www.bnf.fr/fr/collections_et_services/poser_une_question_a_bibliothecaire/s.sinbad_votre_question.html

Guichet du Savoir : <http://www.guichetdusavoir.org/>

Bibliosés@me à Montpellier: <http://mediatheque.montpellier-agglo.com/html/bibliosesame/index.htm>

ou encore par service de messagerie SMS comme la *Terrebonne Parish Library* en Louisiane avec son service « *Text a librarian* »¹¹⁸. Les bibliothécaires en charge des services Questions-Réponses indiquent généralement les références bibliographiques qui leur ont permis de trouver l'information et parfois la démarche engagée pour effectuer la recherche. C'est un service qui se distingue en cela de ceux proposés par les concurrents comme *Yahoo ! Answer* ou *Facebook* dont les utilisateurs n'ont pas les moyens de vérifier la fiabilité des réponses données par d'autres internautes. Pour Jean-Philippe Accart, « le Service Questions-réponses permet de maintenir le lien avec l'utilisateur qui utilise de plus en plus les médias numériques »¹¹⁹. Il permet un « renouvellement du relationnel humain » propre à fidéliser l'utilisateur.

Certaines bibliothèques, s'inspirant des services anglo-saxons « *Book a librarian* », proposent également de prendre rendez-vous avec un bibliothécaire pendant une heure ou deux pour traiter toute question d'ordre documentaire. Majoritairement présent en France dans les bibliothèques universitaires comme à Lyon 1¹²⁰, Nantes¹²¹, Toulouse 1 ou encore à l'Université d'Artois¹²², on pourrait imaginer que ce type de service se développe dans les bibliothèques publiques, que ce soit pour accompagner l'utilisateur dans ses recherches ou simplement l'accompagner dans sa découverte de l'établissement. Certaines bibliothèques publiques assurent des rendez-vous à la demande mais souvent dans un cadre informel. A l'heure où les Anglo-Saxons réfléchissent à de nouveaux modes de relations avec les usagers grâce à l'instauration par exemple de bibliothécaires référents pour un usager ou une famille ou encore de « liaison model », soit de spécialiste d'un domaine documentaire qui deviendrait un contact personnel pour les usagers intéressés, les bibliothécaires français ont un important retard à combler en matière de personnalisation des relations¹²³.

Tous ces services : segmentation des portails, interfaces personnalisables, services de référence à distance, Bibliothécaires sur rendez-vous, fondés sur une connaissance approfondie des besoins des usagers ou qui permettent une interaction individuelle entre l'utilisateur et le bibliothécaire sont indispensables aujourd'hui à la bibliothèque pour se démarquer de ses concurrents. L'utilisateur sera fidèle à la bibliothèque s'il sent qu'une place importante lui est réservée dans sa relation avec l'institution et le degré de personnalisation des services en est un bon indicateur.

¹¹⁸ « *Text a librarian* », TPL: <http://mytpl.org/text-us/>

¹¹⁹ Accart, Jean-Philippe, « Les nouveaux usages numériques : les services Questions/Réponses virtuels », Conférence du 5 octobre 2011, ADBS, Paris. [en ligne] <http://www.adbs.fr/les-nouveaux-usages-numeriques-les-services-questions-reponses-virtuels-100815.htm?RH=1277372051028>

Jean-Philippe Accart est également l'auteur de l'ouvrage *Les services de référence : du présentiel au virtuel*, Paris, Cercle de la Librairie, 2008.

¹²⁰ Service Bibliothécaire sur RDV, Lyon 1 : <http://portaildoc.univ-lyon1.fr/ma-bu-en-ligne/demander-un-rendez-vous-avec-un-bibliothecaire/votre-bibliothecaire-sur-rendez-vous-sciences-et-sante-660166.kjsp?RH=1333486775790>

¹²¹ Service Bibliothécaire sur RDV, Nantes : http://nantilus.univnantes.fr/repons/portal/bookmark;jsessionid=A4165A595D7002466DDD02E8EFAE0438.WM2?MainTab=CMSShowDoc&ShowDocType=pageweb&ShowDocId=pageweb-1311084292185-193_52.101.167.xml

¹²² Université d'Artois : http://portail.bu.univ-artois.fr/WebContent/viewer/viewer.asp?INSTANCE=INCIPIO&EID=WBCTDOC_1637

¹²³ Konata, La Loria, *art. Cit.*

Développer des aptitudes et compétences relationnelles.

La course aux innovations technologiques, en effet, ne constitue pas la seule réponse face à la concurrence sur le marché de l'information. Si elles veulent fidéliser leurs publics, les bibliothèques doivent construire des liens personnels et sur la longue durée avec leurs usagers. Certains professionnels anglo-saxons pensent qu'elles peuvent pour cela s'inspirer des principes du marketing relationnel.

Le marketing relationnel : renouveler la relation avec l'utilisateur.

Les sciences du marketing ont subi un changement fondamental ces dernières années, passant d'un marketing orienté produit à un marketing orienté client, dont le rôle n'est plus d'entretenir une relation unidimensionnelle avec le consommateur, notamment par le biais de la promotion et de la communication, mais de connaître et d'écouter le client pour s'adapter à ses besoins. Ce type de stratégie n'a plus pour seul objectif de gagner de nouveaux consommateurs, mais de gagner et de conserver les clients¹²⁴. On appelle marketing relationnel cette démarche apparue dans les années 1970, qui consiste à se concentrer sur la relation avec l'utilisateur plutôt que sur la quantité de transactions effectuées. Pour Jennifer Rowley, le marketing relationnel reconnaît qu'au cœur du marketing se trouve la relation entre l'organisation et le consommateur, qui peut s'étendre sur plusieurs transactions et de nombreuses années¹²⁵. Dans le cadre des entreprises privées où ce type de marketing s'est d'abord développé, la fidélisation est une technique commerciale dont l'objectif est de conserver les « bons clients » en construisant et développant des relations étroites et privilégiées. Larry Besant et Laura Sharp rappellent en 2000 que le concept n'est pas nouveau, mais que les bibliothèques ne se sont pas encore lancées dans ce type de démarche sans doute parce qu'elles sont toujours réticentes vis-à-vis des méthodes marketing traditionnelles. Sans compter que le fleuve de verbiage marketing et de poncifs suffirait, selon eux, à dissuader l'expert le plus averti¹²⁶. Qu'en est-il alors du bibliothécaire à la recherche d'une nouvelle approche professionnelle pour fidéliser les publics ?

Si les bibliothèques, en tant qu'institution culturelle investies d'une mission de service public ne peuvent pas chercher à fidéliser uniquement les « bons usagers » - soit le public « naturel » de la bibliothèque – elles ont pour devoir d'imaginer les moyens de développer des relations de confiance avec leurs usagers. Pour Hannelore Vogt, ce qui est nouveau dans le marketing relationnel, c'est la « perspective stratégiquement planifiée » dans laquelle la confiance mutuelle joue un rôle important¹²⁷. C'est un prérequis indispensable à toute relation durable¹²⁸.

¹²⁴ Cf. Rowley, Jennifer : « *the earlier role of marketing was to create customers, where in relationship marketing the emphasis is on customer retention* », « *From users to customers* », art. Cit., p.163

¹²⁵ Rowley, Jennifer: « *Relationship marketing recognizes that the core of marketing is the relationship between the organization and the customer, which may extend over many transactions, and several years* », « *Information marketing : seven questions. Library Management 24 (1/2), 2003, p. 13-19.*

¹²⁶ Besant Larry X.; Sharp Laura: « *The flood of business verbiage and pontificating about marketing is enough to dissuade even the most dogged MBA* », art. cit.

¹²⁷ Vogt, Hannelore: « *What is new is the strategically planned perspective in which mutual trust play an important role. Establishing trust is seen as a prerequisite for any permanent relationship, to both external and internal partners* », art. Cit., p 13

¹²⁸ *Ibid.*

Créer un climat de confiance réciproque, s'engager auprès des usagers et les amener à s'investir en retour, etc. : ce qui ressemble à première vue à un exercice académique prend racine dans la réalité des établissements. Pour Larry Besant et Laura Sharp, les principes du marketing relationnel rencontrent naturellement de nombreuses relations existantes en bibliothèque¹²⁹. Il ne reste donc plus, pour optimiser leur impact en matière de fidélisation, qu'à les développer et les intégrer dans une stratégie globale d'établissement.

Le marketing conversationnel : développer des programmes de fidélisation 2.0.

De nombreux services proposés par la bibliothèque sont en effet fondés sur un principe de coopération avec les publics. L'investissement dans la relation avec l'utilisateur permet de créer une communauté pour laquelle et avec laquelle la bibliothèque peut développer ses services. De nombreux établissements commencent ainsi à exploiter les possibilités offertes par le Web social : les wikis collaboratifs, les blogs ou encore les réseaux sociaux, qui permettent de gérer la relation client à un niveau communautaire. Pour certains professionnels des bibliothèques comme La Loria Konata, bibliothécaire au département économie de la Andrew Young School of Policy Studies, ces différents outils pourraient cependant être mieux intégrés dans les actions de fidélisation et de connaissance des publics. Pour développer leurs compétences relationnelles et fidéliser leurs consommateurs, les entreprises sont nombreuses à utiliser les réseaux sociaux. Les outils proposés par exemple par Facebook comme les commentaires de statuts, le bouton « Like » ou la messagerie instantanée permettent une plus grande interaction avec les usagers. Ils se sentent alors plus proches de la marque, ce qui contribue à les fidéliser. Mais pour développer des relations de qualité sur le long terme avec les internautes, il ne faut pas se contenter d'être présent sur les réseaux sociaux comme le font encore un certain nombre de bibliothèques, par manque de compétences spécifiques ou de ressources. Les informations doivent être mises à jour quotidiennement et apporter une réelle valeur ajoutée pour les usagers. Il faut aussi savoir faire preuve de réactivité face aux questions et réflexions des usagers, afin de maintenir avec eux une véritable conversation. Pour séduire les internautes, les professionnels doivent à la fois montrer leur intérêt pour l'opinion des utilisateurs du service Facebook et proposer une véritable politique d'animation de la plateforme. Certaines bibliothèques, désireuses de mettre à profit ces espaces pour améliorer la relation avec leurs usagers mettent ces principes en application. C'est le cas par exemple des bibliothèques universitaires de Rennes 2 ou d'Angers, qui proposent une véritable animation éditoriale de leurs plateformes Facebook et font preuve d'une grande réactivité dans leurs réponses aux usagers¹³⁰.

¹²⁹ Besant Larry X.; Sharp Laura, *art. Cit.*: "The principles of relationship marketing naturally intersect with many existing library relationships"

¹³⁰ Page Facebook de la BU de Rennes 2 : <http://www.facebook.com/bibliotheques.univ.rennes2>

Pages Facebook de la BU d'Angers :

<http://www.facebook.com/pages/Biblioth%C3%A8que-Belle-Beille-Universit%C3%A9-dAngers/270807194287>

<http://fr-fr.facebook.com/pages/Biblioth%C3%A8que-St-Serge-Universit%C3%A9-dAngers/241323534510>

<http://www.facebook.com/pages/Galerie-5-Universit%C3%A9-dAngers/111297658896847>

Maîtriser les outils de promotion et de communication.

Le rôle de la communication dans une stratégie de fidélisation est primordial. Certaines actions mises en œuvre par les bibliothèques ont ainsi plus particulièrement pour effet d'encourager le développement et le maintien de relations durables avec leurs différents publics. Catherine Fortier et Ingrid Lecours ont rappelé lors du « 36e congrès annuel de la Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec intitulé « Séduire et fidéliser : stratégies et finalités » qu'explorer la thématique de la séduction – grâce aux sciences du marketing notamment – constituait une étape nécessaire à la fidélisation et au maintien de nos « clientèles »¹³¹. Encore faut-il pour cela utiliser les bons outils. Actions de marketing direct comme les courriels, réseaux sociaux, clubs d'usagers, cartes de fidélité, invitations, promotion des services, cadeaux, etc. : les bibliothèques ont à leur disposition une très large palette d'outils. C. Benavent et L. Meyer Waarden ont montré que ceux issus des nouvelles technologies en particulier rendaient possible et dynamisaient une stratégie de fidélisation¹³². Capables de s'adapter aux clients et d'être interactifs, ils soutiennent le développement de relations durables avec les usagers.

Garder un contact régulier avec l'utilisateur.

Entretenir une relation suivie avec leurs usagers constitue un important levier de fidélisation pour les bibliothèques. C'est pourquoi certaines essaient d'instaurer, sur le mode du rendez-vous, une communication rituelle avec leurs usagers. *La Charte d'Action culturelle de la Bibliothèque Municipale de Lille* précise ainsi, dans la rubrique « Actions de coopération », que « dans la mesure du possible, sont privilégiés au sein d'une même programmation les rendez-vous réguliers au sein de la grille annuelle dans l'ensemble du réseau des médiathèques, selon une périodicité hebdomadaire ou mensuelle ou sous forme de cycle, afin de fidéliser le public »¹³³. George Kerr, responsable des Services au public des *West Lothian Council Public Libraries* en Ecosse, a conduit dans les années 1990 une étude sur la récupération des ex-usagers en bibliothèque. Selon la revue *Public Library Quarterly*, qui a publié les résultats de ses recherches en 2010, le travail de George Kerr demeure l'exemple le plus significatif d'une tentative menée par une bibliothèque pour récupérer ses ex-usagers afin de stopper la baisse de fréquentation¹³⁴. S'appuyant sur des exemples internationaux, des échanges de courriels et une vaste enquête téléphonique auprès d'établissements sélectionnés pour leurs « bonnes pratiques » son étude a permis de démontrer qu'un contact régulier par courriel avec les usagers pouvait être un outil clé dans une stratégie de fidélisation. Si le courriel reste un important vecteur de communication auprès des usagers, les bibliothèques ont aujourd'hui d'autres outils à leur disposition. Avec la démocratisation des nouvelles technologies, les modes de relation ont évolué et

¹³¹ Fortier, Catherine; Lecours, Ingrid, *art. cit.*

¹³² Benavent, C.; Meyer-Waarden L., « Programmes de fidélisation : stratégies et pratiques », dans : *Revue française de marketing*, n° 197, mai 2004, p. 95-115.

¹³³ *Charte d'Action culturelle* de la BM de Lille [en ligne] <http://www.bm-lille.fr/index.php?id=151>

¹³⁴ Kerr, George D: "We present this article in *PLQ* because Kerr's research remains the most definitive example of a library's attempt to win back "lapsed borrowers" as a strategy to hold off declining use", "Gaining and Retaining Customer Loyalty", *Public Library Quarterly*, Jan-Mar2010, Vol. 29 Issue 1, p1-29:

les bibliothèques ne peuvent plus se contenter aujourd'hui d'une communication exclusivement descendante ; elles doivent aussi imaginer des moyens plus interactifs de garder un contact régulier avec leurs usagers. La page Facebook de Gallica, qui a dépassé les 20 000 fans ou « Gallicanautes » après 2 ans et demi d'existence, fidélise entre autres ses internautes en leur donnant rendez-vous chaque vendredi pour un événement devenu incontournable pour les « Gallicanautes », l' « Enigme du vendredi », qui permet de découvrir de manière ludique les trésors cachés dans Gallica¹³⁵.

Développer une politique de marque.

Les bibliothèques peuvent-elles tirer des enseignements du « *Corporate branding* », soit le fait pour les entreprises de promouvoir une marque plutôt qu'un produit ou un service spécifique ? Développer une politique de marque permet aux organisations quelles qu'elles soient d'être identifiées plus aisément par les consommateurs, qui auront alors plus de chances de rester fidèles. L'opinion de l'utilisateur quant à la qualité des services et de la relation qu'il entretient avec la bibliothèque occupe une place primordiale dans le processus de fidélisation. Mais pour que cette estime trouve un ancrage fort, il faut que la bibliothèque développe une identité claire. La Loria Konata, affirme que les bibliothèques auraient intérêt à développer une meilleure politique de marque pour améliorer les images et perceptions que les usagers ont de leur établissement¹³⁶. C'est ce qu'ont tenté de faire les professionnels du réseau des médiathèques de Metz, qui trouvant leur site obsolète, peu visible et conscients de la nécessité de reconquérir leurs usagers, ont demandé au dessinateur de presse André Faber de créer en janvier 2009 le personnage de « Miss Média », emblème de l'accueil physique dans les établissements et avatar virtuel de celui-ci sur Internet. Chroniqueuse mensuelle de l'actualité des bibliothèques municipales de Metz en trois cases d'un strip, elle analyse avec humour « les idées convenues circulant à propos des bibliothèques et de la société de l'information »¹³⁷. Avec la création d'un nom mais aussi d'un logo, d'une page Facebook, d'un blog et d'un magazine : « Le barouf de Miss Media », la médiathèque de Metz s'est donné les moyens d'améliorer son image et de reconquérir ainsi son public¹³⁸. Présent sur tous les supports de communication depuis les badges du personnel jusqu'aux pages du blog diffuseur de contenus sur le patrimoine local¹³⁹, le logo de Miss Media permet une personnification de l'offre de la médiathèque dans son ensemble.

Selon Rajesh Singh, une bonne image de marque accroît la confiance du consommateur dans l'invisible et lui permet de mieux visualiser et comprendre les bénéfices intangibles qui dépendent en grande partie des actions et attitudes du

¹³⁵ Pour un portrait des « Gallicanautes », voir: <http://blog.bnf.fr/gallica/?p=4395>

¹³⁶ Konata, La Loria: « *better brand management to improve the images and perceptions in a library user's mind* », art. Cit.:

¹³⁷ Cf. Page de présentation du site des Bibliothèques Médiathèques de Metz: <http://bm.mairie-metz.fr/sitebm/commun/infos-pratiques/missmedia/missmedia.htm>

¹³⁸ Miss Media, le site des bibliothèques médiathèques de Metz : <http://bm.mairie-metz.fr/sitebm/commun/infos-pratiques/missmedia/missmedia.htm>

Le Blog de Miss Media : <http://missmediablog.fr/>

Le Barouf de Miss Media : <http://bm.metz.fr/clientbookline/Le%20Barouf%202011.pdf>

¹³⁹ Voir la rubrique « Figures de Metz© » : <http://missmediablog.fr/?cat=65>

personnel¹⁴⁰. Dans les professions de service comme les métiers de l'information et de la documentation, en effet, les relations et interactions du personnel avec les utilisateurs ont une influence stratégique sur la qualité et la valeur de la marque¹⁴¹. C'est pourquoi certaines bibliothèques anglo-saxonnes expérimentent l'application des principes du « *personal branding* », soit de la politique de marque appliquée aux individus. A l'image des blogueurs comme Anonymous Annoyed Librarian, The Distant Librarian, etc. qui se créent une identité virtuelle dans le monde des bibliothèques, des bibliothécaires en situation professionnelle se sont appliqués à eux-mêmes la notion de marque. C'est le cas par exemple de « *Dan the Librarian* », personnage créé par Dan Gall, coordinateur des Services à distance pour les étudiants à la bibliothèque universitaire de l'Iowa¹⁴². Cette démarche qui consiste à créer une marque personnelle identifiable et sur la durée permet de rendre les services à distance de la bibliothèque plus familiers pour les étudiants. Ils ont ainsi plus facilement le réflexe de faire appel à ces services lorsqu'ils en ont besoin. Pour cela, les usagers doivent avoir une idée, ou changer leur idée préexistante de qui est le bibliothécaire en tant qu'individu et de ce qu'il fait ; c'est ce qui crée une « marque ». Si le bibliothécaire est fidèle ensuite à cette « marque » qu'il a créée, qu'il conserve son nom et respecte ses engagements, les usagers sauront toujours à quoi s'attendre. Et s'ils ont une image positive du bibliothécaire, ils reviendront utiliser les services. Créer une marque personnelle consiste simplement, à plusieurs égards, à analyser et réfléchir aux actions que l'on mène quotidiennement sans toujours en avoir conscience¹⁴³. Loin de signifier le triomphe de l'image sans consistance, comme certains pourraient le penser selon Dan Gall, la politique de marque appliquée au bibliothécaire lui-même permet de construire des relations plus durables avec les usagers et donc à terme de les fidéliser¹⁴⁴.

Distinguer/Récompenser les usagers pour leur fidélité à l'institution.

Certains professionnels comme Darlene Fichter et Jeff Wisniewski soulignent également l'importance, dans les stratégies de fidélisation, des leviers de la reconnaissance. Comment votre bibliothèque reconnaît et récompense votre fidélité ? Les bibliothèques développent des programmes de pénalités, pour les retards de documents par exemple, mais utilisent peu les programmes de fidélité et de récompense (*Loyalty and Incentive Programs*) très développés dans le secteur privé. Or pour Darlene Fichter, en offrant un privilège ou un avantage tangible au

¹⁴⁰ Singh, Rajesh: " *Branding can play a special role in information service organizations because strong brands increase customer's trust of the invisible, enable them to better visualize and understand the intangible benefits of the services with very much depend upon the employee's actions and attitudes* "; dans: " *Branding in library and information context: the role of marketing culture* ", *Information Services & Use*, 2004, Vol. 24 Issue 2, p93-98.

¹⁴¹ Singh, Rajesh: " *within a service profession, the staff's relationships and interactions with customers play a pivotal role in influencing brand quality and brand value* ", art. *Cit.*

¹⁴² Blog de "Dan the Librarian": <http://danthelibrarian.blogspot.fr/>

<http://www.lib.uiowa.edu/disted/librarian.html>

¹⁴³ Gall, Dan: "Individual librarians create an idea (or more often change a pre-existing idea) in the minds of students, faculty and administrators about what that individual librarian is and does, thus creating a brand. Through consistent application of that brand, students, faculty and administrations know what to expect. Assuming the idea they have of the librarian is positive, they return for repeat business. Creating a personal brand is, in many ways, simply being mindful of and deliberate about things that we do regularly and sometimes unconsciously", art. *Cit.*, p.634

¹⁴⁴ Gall, Dan, art. *Cit.*

client, les programmes de fidélité encouragent l'utilisateur à consommer la même marque. Ils bénéficient aussi souvent d'une bonne promotion par le bouche-à-oreille et seraient bénéfiques pour l'image de la bibliothèque¹⁴⁵. En bibliothèque, les privilèges accordés peuvent être de plusieurs natures. On constate cependant en France une grande réticence à user des « récompenses », par souci probablement de traiter équitablement tous les usagers et de faire un usage raisonné de l'argent public. Un grand nombre de bibliothèques distribuent aujourd'hui des produits dérivés gratuits (goodies) à leurs usagers : sacs, stylos, carnets portant le logo de l'établissement mais ils ne sont pas spécifiquement destinés aux usagers fidèles. Et lorsqu'elles organisent par exemple des concours sur le thème « Connaissez-vous votre établissement ? », la récompense pour le vainqueur est plus souvent symbolique que matérielle. On peut toutefois citer comme exception à cette règle française, les bibliothèques universitaires qui organisent des enquêtes sur la qualité de leurs services et qui ont pris l'habitude de récompenser les étudiants qui répondent au questionnaire par tirage au sort avec plusieurs lots à gagner : des netbooks, des tablettes tactiles, des liseuses ou plus souvent des clés USB, des entrées gratuites dans des institutions culturelles ou des bons d'achat en librairie.

Les cartes de fidélité en revanche, bien que considérées par certains bibliothécaires comme une technologie intéressante pour cultiver la fidélité des usagers, sont très peu utilisées par les bibliothèques, y compris dans les pays anglo-saxons. Selon Jennifer Rowley, les cartes de lecteur des bibliothèques pourraient cependant aisément jouer le rôle de cartes de fidélité, à condition de prévoir des arrangements spécifiques pour les gros utilisateurs sur les services payants. Les bibliothèques de Rossendale au Royaume-Uni ont mis en place un dispositif de ce type : la carte de fidélité est tamponnée chaque fois que les usagers payent pour emprunter des documents et le sixième est gratuit, ce qui bénéficie à la fois à l'utilisateur régulier qui fait des économies et à la bibliothèque qui fidélise ses lecteurs¹⁴⁶.

Certaines bibliothèques enfin, mettent en place des systèmes de reconnaissance symbolique. C'est le cas par exemple de la Darien Library dans le Connecticut ou de la New York Public Library, qui utilisent l'application Foursquare pour fidéliser leurs usagers. Foursquare est un médium social qui permet à l'utilisateur d'indiquer sa localisation dans un lieu (check-in) et de gagner des badges qui permettent ensuite aux usagers les plus assidus d'un lieu d'en devenir le « Maire ». La New York Public Library a créé un badge spécial pour son centième anniversaire et propose à ses « maires » des visites des magasins ou des rencontres avec le personnel. Le fait que les récompenses octroyées aux usagers les plus fidèles ne soient pas matérielles ne pose aucun problème selon Darlene Fichter, qui explique que Foursquare comme les autres services de géolocalisation : Facebook's Places, Google Favorite Places, etc. sont avant tout des jeux basés sur la reconnaissance et que le fait d'être promu « maire » représente un prix suffisant¹⁴⁷. On pourrait d'ailleurs imaginer selon elle que les utilisateurs s'identifient lorsqu'ils visitent le site de la bibliothèque et qu'ils soient

¹⁴⁵ Fichter, Darlene; Wisniewski, Jeff : *“Reward programs can help foster loyalty and encourage word-of-mouth marketing as people passionate about a brand spread the word”*, *“Incentives, Loyalty, and Recommendations: Learning From Social Media”*, Online, Nov/Dec2010, Vol. 34 Issue 6, p54-57, p 55.

¹⁴⁶ Voir : *“Rossendale pilots loyalty scheme : libraries reward cutomers for their loyalty”* [en ligne]

<http://www.lancashire.gov.uk/corporate/web/?siteid=6388&pageid=37803>

¹⁴⁷ Fichter, Darlene : *« No money ? No problem. Foursquare and similar services are primarily recognition-based games, so simply being crowned mayor is prize enough »*, art. Cit., p.55

informés en retour du nombre de fois où ils ont visité le site, du nombre de documents qu'ils ont empruntés dans l'année, etc. Ils se verraient alors décerner un badge ou un « niveau » de lecteur comme dans les jeux vidéo, qui pourrait également prendre la forme d'une distinction spéciale figurant sur leur carte de bibliothèque. Développer un sentiment d'appartenance à une communauté et, au sein de cette communauté, à une catégorie privilégiée permet de séduire et de fidéliser les usagers.

Confrontée à des consommateurs volatiles dans un contexte concurrentiel, la bibliothèque met en œuvre des stratégies qui multiplient les leviers de fidélisation, des plus conventionnels comme le maintien d'un contact régulier avec les usagers aux plus innovants permis par le développement de nouvelles technologies. Si tous ces outils permettent, à des degrés divers, de favoriser des relations durables et de qualité entre l'institution et ses différents publics, il est essentiel néanmoins de les intégrer dans une politique d'établissement. L'outil de fidélisation, pour être efficace et légitime, doit faire partie d'une stratégie globale, qui prend en compte l'ensemble des caractéristiques et des missions de la bibliothèque.

VERS UNE STRATEGIE DE FIDELISATION ?

Comment mettre en place des stratégies de fidélisation des usagers sans trahir la mission de la bibliothèque et mettre en jeu son identité ? Si les bibliothèques peuvent s'inspirer des modèles commerciaux pour développer des relations durables et de qualité avec leurs différents publics, quelles sont les limites à respecter dans le cadre de leur mission de service public ? Aucunes, répondent certains professionnels comme Bertrand Calenge ou Christophe Evans, du moment que l'on veille à ne pas changer la bibliothèque en commerce ou en service réservé à quelques privilégiés¹⁴⁸. Les programmes de fidélisation doivent pour cela faire partie d'un plan marketing d'ensemble, qui appartient lui-même à une politique globale d'établissement.

Un certain nombre d'actions sont menées dans les bibliothèques françaises qui contribuent de facto à fidéliser une partie des usagers, mais elles sont rarement intégrées dans un concept global et encore moins dans une « stratégie » de fidélisation. A la différence de leurs homologues anglo-saxons, en effet, les professionnels français semblent encore réticents vis-à-vis de cette démarche marketing qui rappelle trop dans leur esprit le contexte commercial dont elle est issue. Comment expliquer cette méfiance à l'égard des techniques commerciales ? Qu'est-ce qui retarde ou empêche la mise en œuvre de stratégies de fidélisation en France ? De quelles contraintes spécifiques les bibliothèques doivent-elles tenir compte en tant que service public ?

STRATEGIE DE FIDELISATION ET BIBLIOTHEQUE : UNE ADAPTATION DIFFICILE EN FRANCE ?

Les obstacles.

Le refus d'une bibliothèque pilotée par la demande.

Aux Etats-Unis, certains professionnels « arguant de la nécessité pour les *Public Libraries* d'obtenir et conserver le soutien public, avancent que le rôle des bibliothèques est, prioritairement, de donner aux usagers ce qu'ils souhaitent », expliquait Anne-Marie Bertrand dans un article du *BBF* en 2010¹⁴⁹. Selon Anne-Marie Bertrand, deux pratiques sont majoritairement développées aujourd'hui dans les bibliothèques anglo-saxonnes : l'accès le plus large possible aux ressources sur Internet et la réponse à la demande des usagers. En proposant toujours plus de nouveautés et en répondant précisément à la demande des usagers, on augmente les chances de les satisfaire et donc de les fidéliser¹⁵⁰. Mais ne risque-t-on pas

¹⁴⁸ Calenge Bertrand, Entretien du 18 juin 2012

Evans Christophe, Entretien du 14 décembre 2012

¹⁴⁹ Bertrand, Anne-Marie, « L'offre et la demande : un éclairage américain », *BBF*, 2010, n° 3, p. 22-26 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-03-0022-004>

¹⁵⁰ Cf. Gary Strong, directeur de la Queens Library de New York : « Tout tient au suivi de la satisfaction de nos usagers, qui consiste à savoir précisément ce que veulent nos clients et à le leur donner », Strong, Gary E., « Relever le défi de la diversité à la Queens Library », *BBF*, 2002, n° 1, p. 81-85 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2002-01-0081-010>; dans Anne-Marie Bertrand, « L'offre et la demande : un éclairage américain », *art. cit.*

d'oublier la mission d'ouverture et d'élévation vers la connaissance de la bibliothèque ? L'institution culturelle peut-elle faire des exigences des consommateurs le principe de son action comme le font ses concurrents sur le marché de l'information ? David Bruno rappelle que dans le système actuel de distribution de la culture, « la pertinence des biens culturels importe moins que leur profusion [...] il ne s'agit plus d'éduquer, d'édifier ou même de prescrire, mais de pourvoir. Du nouveau, encore du nouveau, toujours du nouveau : c'est comme cela qu'on séduit et fidélise la clientèle »¹⁵¹. Mais si les entreprises doivent obéir à cette « nécessité d'ordre purement commercial », la vocation de la bibliothèque, dans notre conception traditionnelle, consiste au contraire à démocratiser l'accès à la culture. Les bibliothèques, rappelle Hannelore Vogt, « ne cherchent pas la satisfaction maximale de leurs usagers mais la plus haute possible, en accord avec leurs missions d'intérêt général »¹⁵². Le bénéfice individuel pour l'utilisateur doit être compatible avec la mission de la bibliothèque, qui est aussi de proposer des modes d'accès aux savoirs différents de ceux proposés dans le commerce.

Comment concilier, dès lors, les exigences de la démocratisation de la culture et celles des usagers, de leurs attentes et de leurs besoins ? Selon Dominique Peignet, « il faut s'interroger sur l'existence et sur la forme de la demande sociale en bibliothèque »¹⁵³. Développer une meilleure connaissance des usagers et de leurs besoins réels, individuels ou communautaires, permet à la fois de mieux répondre à leurs attentes et donc de les fidéliser, tout en prévenant le risque de céder à la tyrannie des intérêts particuliers. C'est l'objet de certaines techniques de fidélisation déjà pratiquées en bibliothèque comme la segmentation des publics ou la personnalisation des services. Ces méthodes, transposées aux bibliothèques, ne sont pas « la simple reproduction d'une stratégie marketing fondée sur le principe du client roi, et qui favorise une politique tournée vers la demande » comme l'explique Raphaëlle Gilbert¹⁵⁴. Les usagers ne viennent pas à la bibliothèque parce qu'on cède à tous leurs désirs mais parce qu'ils y trouvent une réponse à leurs attentes. L'objet des politiques de fidélisation n'est pas de répondre sans discernement à la demande mais d'adapter l'offre au contexte et aux besoins des différents publics en matière d'information et de culture, qui sont « par nature » particuliers et qui évoluent en permanence.

Le respect de la vie privée et de l'anonymat des personnes.

Confrontées à l'évolution permanente des technologies de l'information et avec elles des pratiques des consommateurs, les bibliothèques doivent proposer une offre évolutive, interactive et personnalisée pour construire des relations durables avec les usagers. Certaines des techniques employées pour mieux connaître les usagers dans le but de les fidéliser, comme la collecte d'informations sur les inscrits, peuvent cependant présenter des risques pour l'anonymat et le

¹⁵¹ David, Bruno, « Le manège enchanté des bibliothécaires », *BBF*, 2004, n° 6, p. 87-97 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2004-06-0087-001>

¹⁵² Vogt, Hannelore, *art. cit.*

¹⁵³ Peignet, Dominique, « La bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande », *art. cit.*

[en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2001-04-0010-002>

¹⁵⁴ Gilbert, Raphaëlle, *op. cit.*

respect de la vie privée. C'est ce que rappelle Belinda Weaver dans un article consacré aux logiciels de gestion de la relation client en bibliothèque¹⁵⁵. Les établissements ont les moyens de collecter un grand nombre d'informations sur leurs inscrits grâce à l'archivage des transactions effectuées par ceux-ci. Certaines bibliothèques comme la *State Library of Queensland* (SLQ) ou la *National Library* possèdent déjà d'importantes bases de données sur leurs usagers. A la SLQ, il faut par exemple s'identifier pour utiliser le service Questions-Réponses, ce qui permet de collecter des informations supplémentaires. Les bibliothèques pourraient ainsi réunir dans une base unique les coordonnées des lecteurs mais aussi des données sur leurs lectures, les renseignements demandés ou encore les amendes reçues. Certains professionnels pensent que posséder l'historique personnel d'un usager permettrait de le servir plus efficacement et donc de le fidéliser, en lui suggérant par exemple des lectures en fonction de ses goûts.

Mais les bibliothécaires peuvent-ils réellement réutiliser ces données ? Selon Piero Cavaleri, le modèle proposé par les interfaces personnalisables du type *MyLibrary* a « de nombreux avantages mais aussi quelques inconvénients : en particulier, certains bibliothécaires signalent des problèmes de confidentialité car, même si les enregistrements des prêts sont périodiquement « stérilisés » par l'élimination des données individuelles, le profil de chaque usager demeure actif et les bibliothèques doivent veiller à protéger l'utilisateur conformément à la réglementation en vigueur »¹⁵⁶. En France les données personnelles sont protégées par divers instruments juridiques concernant le droit à la vie privée ainsi que par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)¹⁵⁷. Un projet de loi destiné à garantir la protection des données personnelles et de la vie privée sur Internet devrait par ailleurs être présenté au Parlement au premier semestre 2013. Or les bibliothèques qui collectent des données en informent-elles toujours leurs utilisateurs ?¹⁵⁸ Si elles servent pour l'instant en France à établir des statistiques générales de fréquentation ou de prêt, un grand nombre de ces données anonymes peuvent devenir personnelles après traitement. Face à la multiplication des fichiers, les bibliothèques doivent donc rester vigilantes. D'autant que la technique qui consiste à personnaliser les « informations promotionnelles » en fonction des centres d'intérêt et du comportement des usagers, appelée ciblage comportemental (*Behavioral targeting*) pose un certain nombre de problèmes éthiques liés à l'intrusion dans la vie privée. Or la bibliothèque est justement perçue par un grand nombre d'usagers comme un lieu où l'on peut encore échapper à ce genre d'intrusions, selon Alex Cutts, responsable des services au public à la SLQ¹⁵⁹. Tous les moyens ne sont pas bons pour retenir les usagers en leur proposant des offres ciblées ; les stratégies de fidélisation élaborées par les bibliothèques doivent rester vigilantes quant au respect de la vie privée des usagers.

¹⁵⁵ Weaver, Belinda, *art. cit.*

¹⁵⁶ Cavaleri, Piero, *art. cit.*

¹⁵⁷ Notamment la *Loi n° 78-17 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés* du 6 janvier 1978 et la « directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil, du 24 octobre 1995, relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données ».

¹⁵⁸ Conformément aux articles 32 et 38 de la *Loi informatique et libertés*, le responsable du fichier ou du traitement de données personnelles doit informer les personnes concernées du but de ce traitement, de l'identité des destinataires de ces informations, et des droits dont ils disposent.

¹⁵⁹ Weaver, Belinda : "Alex Cutts, Manager of Services at SLQ [...]thinks many library customers might well view the library as a place to escape that kind of intrusion", *art. cit.*, p 7.

Sur un plan moins juridique, on trouve également fréquemment comme argument la volonté de préserver l'anonymat des personnes dans la relation qui se crée entre les bibliothécaires et les usagers. Tous les usagers ne veulent pas entretenir de relations étroites avec le personnel de l'établissement qu'ils fréquentent. C'est ce que démontre par exemple Anne Marinnet, responsable des secteurs jeunesse de la BM de Toulouse, en 2008 à propos du public adolescent¹⁶⁰. La création en 2004 de l'espace Intermezzo, spécialement conçu pour le public jeune difficile à fidéliser, a été l'occasion pour le personnel de la BM de Toulouse de s'apercevoir que « le sentiment d'un certain anonymat peut aussi convenir et être recherché par le public »¹⁶¹. Bien que n'étant pas trop ciblé « ado » dans son aménagement, cet espace a en effet connu « un succès relatif » auprès de ceux-ci. « L'ado veut être reconnu tout en restant anonyme » a confirmé Joane Ukeiwe, lors d'une journée d'étude consacrée à la fidélisation du public adolescent en 2011¹⁶². Cette vérité ne pourrait-elle pas s'appliquer à tous les publics ? Pour certains professionnels comme Jennifer Rowley, les bibliothécaires qui mettent en œuvre des stratégies de fidélisation doivent garder à l'esprit que les usagers ne veulent pas tous entretenir une relation étroite avec le personnel, y compris parmi les plus loyaux envers l'institution¹⁶³.

C'est un sentiment que certains bibliothécaires partagent. Selon Christophe Evans, en effet, on observe chez certains professionnels une réticence à créer un lien trop personnel avec les usagers¹⁶⁴. Ils considèrent que ça n'est pas leur rôle, qu'ils n'ont pas par exemple à envoyer de messages privés aux usagers ni à se faire appeler par leur nom¹⁶⁵. Anne-Marie Bertrand rappelle de même que les bibliothécaires ont souvent refusé de mettre leur nom sur un badge, quand ils ne s'opposent pas à porter le logo de la bibliothèque lui-même¹⁶⁶. C'est un problème dans la fonction publique française en général, selon elle, qui refuse d'une certaine façon de personnaliser les relations¹⁶⁷. En France, deux circulaires ministérielles permettent aux services de l'Etat et aux administrations locales d'imposer le port du badge dans le cadre de la personnalisation des services au public¹⁶⁸. Ces dispositions sont renforcées par la loi de 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations qui les applique aux collectivités

¹⁶⁰ Marinnet Anne, « Des bibliothèques de quartier à la médiathèque, des offres différenciées », *De la Ruche à la BMVR, Journée d'étude*, Toulouse, 29 septembre 2008, BnF/CNLJ- La Joie par les Livres [en ligne] http://lajoieparleslivres.bnf.fr/masc/Integration/JOIE/statique/pages/13_documents/journees_etude/toulouse2008/marinnet.pdf

¹⁶¹ Marinnet Anne, *op.cit.*

¹⁶² Ukeiwe, Joane, « Les adolescents, un public difficile à fidéliser en bibliothèque ? », Journée professionnelle, Maison du Livre de la Nouvelle Calédonie, APIDOC/ABDN, Nouméa, 16 avril 2011.

¹⁶³ Rowley, Jennifer, : *"Piercy encourages marketers to remember that not all customers want a relationship with their suppliers"*. Parmi les catégories de consommateurs, il distingue les *"Loyal buyers – customers who will give long term loyalty, but do not want a close relationship"*, *"From users to customers"*, *art. cit.*, p.163

Cf. Piercy, N.F., *"Relationship marketing myopia"*, *Marketing Business*, Octobre 1999, p.40.

¹⁶⁴ Evans, Christophe, Entretien du 14 décembre 2012.

¹⁶⁵ *Ibid.*

¹⁶⁶ Bertrand, Anne-Marie, Entretien du 12 décembre 2012.

¹⁶⁷ *Ibid.*

¹⁶⁸ *Circulaire n° 1993-SG du 30 janvier 1985* « relative à la personnalisation des relations entre l'administration et les usagers » et *Circulaire du 23 février 1989* « relative au renouveau du service public ». Cf. Réponse du 28/07/07 du Guichet du Savoir (BmL) à la question « Je travaille dans une bibliothèque municipale. Peut-on nous imposer de porter un badge nominatif durant nos heures d'accueil du public? »

territoriales¹⁶⁹. Enfin, la *Charte Marianne* lancée en janvier 2005 et adoptée par quelques bibliothèques à la suite de la BnF et de la BPI, reprend ces dispositions légales en matière d'identification des agents publics. Le port d'un badge nominatif n'est pas la seule composante bien entendu d'un accueil de qualité. Dans le fond, ce qui importe, rappelle Anne-Marie Bertrand, c'est que « les gens soient dans une vraie démarche relationnelle, qu'ils adoptent une posture d'accueil, de disponibilité, de générosité »¹⁷⁰. Mais la possibilité pour les usagers d'identifier facilement les bibliothécaires - par quelque moyen que ce soit - et réciproquement, pour les professionnels de mieux connaître les publics qui fréquentent la bibliothèque - dans les limites du respect de la vie privée -, est essentielle au développement de relations durables et de qualité.

Les contraintes.

Hormis ces obstacles, en partie contournables, les professionnels français qui souhaiteraient s'inspirer de leurs homologues anglo-saxons pour mettre en place des stratégies de fidélisation devront également composer avec un certain nombre de contraintes liées à la spécificité des institutions culturelles en général et de la bibliothèque en particulier.

La bibliothèque n'est pas un service comme les autres.

Certains professionnels en France, comme Dominique Lahary, se disent en effet interpellés par le fait que « beaucoup de discours émanant de bibliothécaires mais aussi des tutelles, des élus ou encore des médias reposent sur un implicite jamais dit : on raisonne comme si la bibliothèque était un commerce, soit un organisme qui a besoin d'avoir du public »¹⁷¹. Or, les bibliothèques, en tant qu'outils des politiques publiques, n'ont pas, selon eux, à conquérir des publics mais à développer des services utiles à la population et à les faire connaître¹⁷². La culture n'est pas « une marchandise comme les autres » et l'utilisateur n'est pas un client que l'on doit chercher à fidéliser par tous les moyens.

Nous ne reviendrons pas ici sur les raisons pour lesquelles la bibliothèque doit au contraire avoir pour objectif, parmi d'autres, de fidéliser ses usagers. On constate en revanche de la part de ces professionnels une sorte de rejet en bloc de cette démarche issue du marketing : quand ils ne remettent pas en cause la nécessité même de fidéliser, certains bibliothécaires critiquent les méthodes employées, et en particulier celles empruntées au secteur marchand. Ainsi, selon Bruno David, « suivant le mouvement général qui entraîne les services publics à intégrer la logique, l'organisation et les objectifs de l'entreprise, les responsables d'équipement ont découvert et appliquent avec le zèle des néophytes un ensemble de démarches théoriques et gestionnaires empruntées à l'univers marchand et

¹⁶⁹ Loi n°2000-321 du 12 avril 2000 « relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations » (version consolidée au 15 novembre 2006) : « Dans ses relations avec l'une des autorités administratives mentionnées à l'article 1er, toute personne a le droit de connaître le prénom, le nom, la qualité et l'adresse administratives de l'agent chargé d'instruire sa demande ou de traiter l'affaire qui la concerne ».

¹⁷⁰ Bertrand, Anne-Marie, Entretien du 12 décembre 2012.

¹⁷¹ Lahary, Dominique, Entretien du 13 décembre 2012.

¹⁷² *Ibid.*

adaptées selon eux aux missions des bibliothèques de service public »¹⁷³. Or pour lui, l'idée que « les techniques sont neutres et transposables telles quelles » est une idée « faussement naïve »¹⁷⁴. Certains professionnels craignent que l'intérêt grandissant pour les outils de management du secteur privé entraîne les bibliothèques dans une dérive consumériste et marchande.

La vision du marketing qu'ont les anglo-saxons peut en effet choquer les professionnels de la culture en France. Or, sans vouloir comparer la culture aux produits commerciaux ni la bibliothèque aux entreprises privées du marché de l'information, lorsque l'on parle de « stratégie », c'est la démarche générale qui importe. Les stratégies de fidélisation, dont le principe de base consiste à chercher à mieux connaître le consommateur et ses besoins, à prendre en compte ses attentes et faire naître ainsi des relations durables, s'accordent avec les missions et objectifs de la bibliothèque. Ce qui diffère, en revanche, ce sont les moyens employés pour arriver à ces fins. Les institutions culturelles n'emploieront pas nécessairement les mêmes outils que la grande distribution. Rien n'empêche cependant les bibliothèques de s'inspirer des nouvelles tendances marketing qui semblent fonctionner dans le secteur privé, pour les adapter ensuite à leurs objectifs et valeurs propres, tout en veillant à préserver leur identité.

Traiter avec égalité tous les usagers.

Certains professionnels pensent néanmoins que les méthodes employées pour fidéliser les usagers sont en partie au moins contraires au devoir de la bibliothèque de traiter tous les usagers de manière égale. « La bibliothèque, en France, [rappelle Dominique Peignet], est indissolublement une institution [...] et un outil fonctionnel garantissant des droits [...] et assurant une forme d'égalité des individus devant ces biens soustraits de la sphère marchande par l'institution »¹⁷⁵. Les professionnels ne pourraient donc pas, conformément à la mission de la bibliothèque, accorder une plus grande attention aux consommateurs les plus intéressants d'un point de vue stratégique ainsi que l'enseigne la gestion de la relation client¹⁷⁶. En tant qu'établissement public, la bibliothèque ne peut pas, comme une entreprise, repérer les clients/usagers les plus représentatifs de la clientèle acquise, les « bons clients » ou « bons usagers » pour ne plus se concentrer que sur ceux-là. En vertu de cette vérité, par ailleurs incontestable, certains bibliothécaires pensent donc qu'ils ne doivent pas chercher à fidéliser le(s) public(s) mais à assurer le même *service pour tous* les usagers *sans distinction*¹⁷⁷.

Or, ainsi que le rappelle Anne-Marie Bertrand, « traiter de manière égale tous les usagers peut aussi revenir à ne traiter bien personne, s'il y a trop d'indétermination dans les services proposés »¹⁷⁸. Christophe Evans rappelle, de même,

¹⁷³ David, Bruno, *art. cit.*

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ Peignet, Dominique, « La bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande », *art. cit.*

¹⁷⁶ Cf. Pinto, Michael A.: « CRM focus on strategically significant markets. Not all customers are equally important. Therefore, relationships should be built with customers that are likely to provide value service », *op. cit.*

¹⁷⁷ Cf. Lahary, Dominique: « Quand j'ai attiré ce public fidèle, je vais peut-être avoir des chiffres à montrer, mais est-ce que la population s'y retrouve ? J'ai répondu aux attentes d'une partie mais pas de tous », Entretien du 13 décembre 2012

¹⁷⁸ Bertrand, Anne-Marie, Entretien du 12 décembre 2012.

qu'« assurer un traitement égal de tous les usagers, c'est une belle idée mais [que] toutes les enquêtes sociologiques montrent que c'est un discours et que ça n'est pas comme ça que ça fonctionne dans la pratique »¹⁷⁹. Proposer des services soit disant destinés à tous est en partie un leurre, quand on considère les inégalités d'accès à la culture mais également des différences de disponibilité, de besoins, d'intérêts, etc. des usagers. Traiter de manière égale tous les usagers ne serait donc pas toujours équitable. En restant centrés sur cette démarche, les bibliothécaires prennent en effet le risque – en dépit de tous les discours sur la démocratisation de la culture - de n'attirer, en miroir, que des personnes ayant les mêmes goûts culturels qu'eux et de « reléguer parfois hors champ les gens qui sont étrangers à ce monde »¹⁸⁰. Proposer des services certes variés mais en direction d'une multitude de publics non définis et mal connus, sans se préoccuper de vérifier l'adéquation des offres avec les besoins de la population desservie, condamne à terme la bibliothèque à attirer des publics peu diversifiés.

Le but de la segmentation des publics ou de la personnalisation des services n'est pas de sélectionner *un* public pour la bibliothèque que l'on va essayer ensuite de fidéliser. Loin d'encourager le conformisme comme le craignent certains¹⁸¹, c'est au contraire une démarche qui permet, en satisfaisant les besoins réels d'usagers tous différents, de fidéliser d'autres publics que celui qui est « naturellement » attiré par la bibliothèque et son fonctionnement actuel. En répondant de manière plus ciblée aux attentes des usagers, les bibliothèques, loin nier leur objectif de service public, apportent une réponse collective aux besoins divers de la collectivité.

Permettre la conquête de nouveaux usagers.

Ainsi, l'élaboration d'offres ciblées, propres à davantage fidéliser les usagers, n'est pas contradictoire avec le maintien d'un même service public pour tous. Pas plus qu'elle ne freine, comme certains le pensent, la conquête de nouveaux usagers. La mise en œuvre de stratégies de fidélisation en bibliothèque, en effet, ne dispense pas la bibliothèque de chercher à conquérir de nouveaux publics. Entretenir une base d'usagers fidèles peut même l'aider dans cette démarche, dans la mesure où cela assure, en termes d'image, une excellente promotion de la bibliothèque. Les usagers satisfaits peuvent recommander ses services à d'autres, à condition qu'on leur facilite la tâche grâce par exemple à des applications spéciales via le catalogue, expliquent Darlene Fichter et Jeff Wisniewski¹⁸². La mise en place de stratégies de fidélisation n'est donc pas incompatible avec la diversification et l'élargissement des publics. En facilitant la promotion des services par d'autres usagers mais aussi en proposant des

¹⁷⁹ Evans, Christophe, Entretien du 14 décembre 2012.

¹⁸⁰ *Ibid.*

¹⁸¹ Cf. Dominique Lahary, Entretien du 13 décembre 2012, à propos du « danger de conformité dans la notion de fidélisation » : « si on sélectionne un public, ce public est satisfait alors même qu'un autre n'aura pas l'idée de venir [...] Plus la bibliothèque est poreuse par rapport à la population, peut servir à des populations variées pour des besoins divers, plus il y aura une frange d'infidèles, qui seront des utilisateurs occasionnels. L'utilisateur occasionnel – et peut-être même sa proportion – sera un indice de forte ouverture à la population ».

¹⁸² Fichter, Darlene ; Wisniewski, Jeff: “One of the best sources of marketing is passion – users who recommend us to friends, families, neighbors, and co-workers”, *art. cit.*, p56

programmes d'amélioration continue des services pour retenir les usagers, elles contribuent au contraire à attirer de nouveaux usagers.

Les professionnels en France sont encore sceptiques vis-à-vis de la nécessité de créer des relations durables, plus proches, voire interpersonnelles avec les usagers. Certaines des méthodes employées par les entreprises qui développent des stratégies de fidélisation de leur clientèle ne sont, par ailleurs, pas transposables telles quelles dans un établissement investi d'une mission de service public. On observe néanmoins qu'un certain nombre de réticences sont fondées sur une conception obsolète de la bibliothèque ou reposent sur la crainte de voir évoluer trop fortement le métier de bibliothécaire. En effet, si la bibliothèque doit conserver comme principal objectif de servir la population dans son ensemble, les stratégies de fidélisation ne sont pas incompatibles avec cette mission et offrent même des pistes intéressantes pour repenser les relations avec les usagers.

D'UNE JUXTAPOSITION DE MESURES A UNE VERITABLE STRATEGIE DE FIDELISATION.

Compte tenu des distances culturelles constatées, les stratégies de fidélisation des publics déployées par les bibliothèques anglo-saxonnes ne sont pas non plus toutes transposables dans les établissements français. Ceux-ci peuvent néanmoins s'inspirer avec profit de certaines pratiques du marketing de fidélisation et de la gestion de la relation client. Il ne s'agit pas, en effet, de suivre « le mouvement général qui [selon Bruno David] entraîne les services publics à intégrer la logique, l'organisation et les objectifs de l'entreprise », ni d'« appliquer avec le zèle des néophytes un ensemble de démarches théoriques et gestionnaires empruntées à l'univers marchand »¹⁸³. Il s'agit de retenir quelques points essentiels des stratégies de fidélisation, parmi lesquels une plus grande attention au consommateur, l'amélioration continue de la qualité, une meilleure adéquation des services aux besoins ou encore la construction de relations de confiance avec le consommateur et de les adapter afin de rester en accord avec les missions de service public de la bibliothèque.

Elaborer une stratégie intégrée au fonctionnement de la bibliothèque.

La plus grande leçon que les entreprises peuvent apporter aux bibliothèques consiste dans la notion même de « stratégie » de fidélisation. Car si les bibliothécaires français développent un certain nombre de services propres à fidéliser les usagers, ils ne le font jamais ou presque dans le cadre d'une réflexion théorique et encore moins selon un plan stratégique qui associe tous les acteurs – professionnels et usagers – à la définition des actions à mettre en œuvre.

Afin de mettre en place des stratégies de fidélisation pertinentes et efficaces, les bibliothèques devraient développer les démarches existantes,

¹⁸³ David, Bruno, *art. cit.*

positives et les intégrer dans une stratégie globale, qui prend en compte tous les aspects de cette problématique. Certains professionnels, cependant, s'inquiètent du manque de personnel qualifié, capable non pas de « faire du marketing » mais d'utiliser efficacement et à bon escient les outils marketing au service des missions de la bibliothèque¹⁸⁴. On constate en effet que les bibliothécaires français ont accumulé un certain retard en la matière par rapport à leurs homologues anglo-saxons. Combien d'établissements culturels aujourd'hui « tirent pleinement profit des potentialités offertes en matière de connaissance des publics par les logiciels [...] de gestion des abonnements ? » s'interroge Olivier Donnat¹⁸⁵. Or, si certains professionnels anglo-saxons envisagent de recourir à des spécialistes du marketing afin d'établir un plan pour la bibliothèque, Marielle de Miribel rappelle à juste titre qu'« il est important de prendre conscience de notre responsabilité dans le processus de marketing »¹⁸⁶. Ce sont les professionnels des bibliothèques et eux seuls qui doivent mener des « campagnes marketing » de fidélisation, « pour l'excellente raison que, non seulement, [ce sont eux] qui connaissent le mieux le sujet, le contexte, les tenants et les aboutissants, mais surtout, surtout, parce que c'est à eux que cela profite le plus »¹⁸⁷. De plus, si une vingtaine d'années en arrière, les bibliothèques n'avaient pas tant de solutions à leur portée, elles peuvent s'inspirer aujourd'hui de nombreuses techniques de fidélisation. Le véritable obstacle à la mise en place de stratégies de fidélisation dans les bibliothèques aujourd'hui semble provenir moins d'un défaut de moyens que d'un manque de volonté managériale et de capacité à inclure tous les membres du personnel dans un même alignement stratégique. Pour Kay Poustie, directrice des bibliothèques publiques de la Cité de Stirling en Australie, les managers de bibliothèques doivent définir des stratégies et des priorités pour satisfaire les attentes, présentes et futures des usagers¹⁸⁸. Mais il est nécessaire également d'associer les usagers à cette démarche et surtout d'inclure l'ensemble du personnel dans la mise en œuvre des politiques de fidélisation¹⁸⁹.

Les bibliothécaires, de même, n'ont pas nécessairement à reproduire toutes les étapes d'une démarche marketing de fidélisation. Ils peuvent se tenir informés des pratiques de la concurrence en termes d'offre, sans entrer dans une véritable étude de marché. Il suffit en effet qu'ils aient une connaissance d'ensemble des organisations avec lesquelles l'utilisateur/consommateur interagit sur le marché de l'information. Leur attention peut donc se concentrer sur l'utilisateur, ses besoins, ses attentes, sa perception des offres de la bibliothèque mais aussi les raisons qui font qu'il reste fidèle à l'institution ou qu'il cesse au contraire de la fréquenter.

Le déploiement de stratégies de fidélisation efficaces en bibliothèque n'implique pas nécessairement, d'autre part, d'être à la pointe de la technologie. Les petites entreprises qui offrent des services de qualité et personnalisés, rappelle Belinda Weaver, continuent à attirer de nouveau les consommateurs « sans l'aide

¹⁸⁴ Donnat, Olivier, *art.cit.*

¹⁸⁵ *Ibid.*

¹⁸⁶ De Miribel, Marielle, « Séduire et fidéliser : stratégies et finalités », *BBF*, 2005, n° 5, p. 81-81 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-05-0081-011>

¹⁸⁷ *Ibid.*

¹⁸⁸ Poustie, Kay, "Strategic management for better customer service in public libraries", dans : *International Network of Public Libraries*, Vol 1, Bertelsmann Stiftung, 1997.

¹⁸⁹ *Ibid.*

d'ordinateurs »¹⁹⁰. La constitution de puissants systèmes de gestion de la relation client (GRC/CRM), comme cela se pratique couramment dans la grande distribution, ne constitue pas la seule et unique stratégie à adopter mais seulement un outil parmi d'autres utilisés par les entreprises pour retenir leur clientèle. Les bibliothèques ne sont donc pas obligées d'investir dans des technologies dernier cri pour planifier stratégiquement la fidélisation des usagers. Si l'évolution des techniques facilite grandement aujourd'hui la mise en œuvre de programmes de fidélisation, c'est à la technologie de s'adapter et non au personnel ou aux publics.

Enfin et surtout, il importe de ne pas penser en termes d'outils mais de stratégie et de changements que l'on souhaite voir se réaliser dans l'établissement¹⁹¹. Les technologies sont un moyen parmi d'autres d'y arriver ; elles ne sont pas une fin en soi. Avant de s'inquiéter des outils techniques destinés à les aider dans leurs démarches, les professionnels doivent donc élaborer une problématique de fidélisation, réfléchir à une stratégie et à son intégration dans une politique d'ensemble de la bibliothèque.

Développer de nouveaux outils de connaissance des publics et de mesure de la fidélité.

Pour développer des relations durables et de qualité avec ses usagers – principal levier dans les stratégies de fidélisation – la bibliothèque doit s'appuyer sur une bonne connaissance des publics, ainsi que sur l'écoute de leur besoins. C'est ce qui lui permet de mettre en place un service adapté, donc fidélisant. Les bibliothécaires peuvent pour cela collecter des informations sur les usagers mais également enquêter sur la perception que ceux-ci ont de l'institution et sur ce qu'ils en attendent en termes de services. En théorie, les professionnels reconnaissent la nécessité de mieux connaître leurs publics. Mais ils en parlent généralement à travers des « catégories idéologiques et/ou administratives – les jeunes, le grand public... – sans nécessairement interroger leur pertinence »¹⁹². Et les établissements sont nombreux à devoir résoudre des difficultés de gestion, combattre les réticences du personnel et combler leurs lacunes en matière de planification stratégique sur le long terme avant de pouvoir réellement traduire ces intentions en actes.

En Allemagne, comme en France, en effet, les approches quantitatives sont actuellement la méthode la plus courante pour mesurer le rapport que les usagers entretiennent avec la bibliothèque¹⁹³. On calcule le nombre de visites par habitant, le nombre de documents empruntés, le volume horaire d'ouverture, etc. Pour tenter de mieux connaître leurs différents publics, les établissements élaborent des statistiques à partir de l'enregistrement de toutes ces transactions dans un système de gestion de données. Mais, résumant Larry X. Besant et Laura Sharp, "*just measuring user encounters or transactions isn't getting the job done anymore*"¹⁹⁴ et les aspects qualitatifs, comme la satisfaction des usagers, sont souvent négligés.

¹⁹⁰ Weaver, Belinda: "Successful small businesses that provide excellent , personalized service to customers can attract them back time and time again without using computers to help them", *art. cit.*, p.4.

¹⁹¹ *Ibid.*

¹⁹² Donnat, Olivier, *art.cit.*

¹⁹³ *Ibid.*

¹⁹⁴ Besant, Larry X; Sharp, Laura, *art. cit.*, p.20.

Les établissements sont de plus en plus nombreux en effet à mettre en place des enquêtes de satisfaction auprès de leurs usagers mais les professionnels qui s'intéressent à la question de la fidélisation comme Anthea Stratigos, soulignent qu'elles sont fréquemment biaisées et constituent trop souvent une fin en soi¹⁹⁵. En l'absence de connaissances et de méthodes pour mesurer la fidélité des usagers, les bibliothécaires préfèrent, dit-elle, continuer à se fier aux enquêtes de satisfaction¹⁹⁶. Les résultats sont presque toujours satisfaisants et les confortent dans le fait que, malgré la baisse régulière du nombre d'inscrits et la stabilisation de la fréquentation, ils continuent de remplir correctement leurs missions.

Or les bibliothèques ont aujourd'hui à leur disposition des méthodes pour développer des mesures qualitatives liées à l'utilisateur¹⁹⁷. Si la fidélité et l'entière satisfaction sont des indicateurs de l'efficacité et de la qualité des services proposés par la bibliothèque, il devient important d'enquêter et de rendre compte des perceptions et attitudes des usagers et d'améliorer si nécessaire les services rendus¹⁹⁸. Les utilisateurs fidèles ne doivent pas être considérés comme acquis. Tout service doit donner lieu à un bilan et à un retour des usagers, permettant d'analyser à quoi est due la fidélité en particulier pour ensuite y travailler. Un moyen simple d'améliorer les services et d'identifier les facteurs déterminants dans la fidélisation serait de mener en parallèle une investigation particulière auprès des « décrocheurs ». Dans le secteur privé, les entreprises interrogent presque systématiquement leurs clients sur les raisons qui les ont conduits à cesser de consommer tel ou tel produit. Combien de bibliothèques aujourd'hui contactent leurs ex-usagers pour leur demander pourquoi ils ne se réinscrivent pas, quels autres services ils utilisent et pour quelles raisons ? Les bibliothèques auraient intérêt, également, à anticiper la désaffection de certains pour leurs services, afin de mettre en œuvre des actions correctrices. Il ne s'agit pas de reconstituer systématiquement le profil individuel des usagers à partir des informations collectées dans les bases de données¹⁹⁹. Mais les technologies fournissent aujourd'hui les moyens de vérifier quand l'utilisateur a emprunté un document pour la dernière fois, quelle est la fréquence de ses visites, etc. Cela permet de repérer les changements de comportement indiquant soit que la bibliothèque est en train de perdre un usager fidèle – et doit réagir rapidement –, soit au contraire que son niveau de fidélisation augmente.

La « description de la réalité », rappelle Olivier Donnat, constitue « un passage obligé avant la définition des actions à mettre en place pour tenter de la modifier : les études sont là pour aider à poser un diagnostic et engager une réflexion sur les objectifs à poursuivre et bien entendu sur les stratégies les plus appropriées pour les atteindre »²⁰⁰. Les bibliothèques ont besoin de déployer des stratégies de fidélisation de leurs publics mais cela nécessite de mesurer au préalable le degré de fidélité de leurs usagers et l'efficacité des actions de fidélisation. On peut distinguer plusieurs niveaux de fidélité des usagers, selon leur implication vis-à-vis de leur établissement. Jennifer Rowley établit ainsi une échelle de progression des usagers dans la fidélité : elle distingue trois degrés

¹⁹⁵ Stratigos, Anthea, *art.cit.*

¹⁹⁶ *Ibid.*

¹⁹⁷ Voir ci-dessus : II.1.2 « L'implication des usagers dans l'amélioration des services ».

¹⁹⁸ Cf. Peter Herson, « Editorial: Customer Loyalty », *art.cit.*

¹⁹⁹ Voir ci-dessus: III.1.2 « Le respect de la vie privée et de l'anonymat des personnes »

²⁰⁰ Donnat, Olivier, *art. cit.*

principaux de fidélité : l'usage, la contribution et la recommandation²⁰¹. Dans le processus de fidélisation, les usagers commencent généralement par faire un usage répété des services de la bibliothèque. Lorsqu'ils en sont très satisfaits, ils ont envie d'apporter leur contribution –, ce qui augmente encore leur satisfaction en retour. Le dernier stade de la fidélisation, enfin, arrive lorsque les usagers recommandent les services à d'autres. Un usager qui recommande la bibliothèque est plus fidèle qu'un usager à qui on l'a recommandée. Ce qui génère de l'attachement, *in fine*, c'est ce que l'utilisateur investit lui-même dans la relation avec l'institution. C'est la relation qui fidélise, c'est donc elle qu'il faut valoriser, encore plus que l'individu. C'est pourquoi les bibliothécaires doivent instaurer un dialogue avec les usagers, mettre en place une relation de partenariat qui ne se limite pas à écouter et répondre à leurs besoins.

Un des moyens d'atteindre ces objectifs consiste à revoir les modes d'interactions entre les professionnels et les différents publics de la bibliothèque. Une étape cruciale dans la mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation, en effet, consiste à imaginer de nouvelles formes de relation avec les usagers.

Instaurer de nouveaux modes de relation avec les usagers.

Sur le marché de l'information aujourd'hui, la concurrence entre les différents acteurs se joue essentiellement sur la capacité à proposer des services innovants et personnalisés et plus encore sur la valeur créée dans la relation avec le consommateur. C'est la relation aujourd'hui, plus que tout autre aspect, qui fidélise. Il est donc essentiel de repenser les relations entre bibliothécaires et usagers en bibliothèque, non comme un outil parmi d'autres au service de la fidélisation des publics mais comme une étape incontournable au cœur de la stratégie à déployer.

Former le personnel aux relations avec les usagers.

La fidélité des usagers à l'institution ne tient pas seulement à la relation qu'ils entretiennent avec le personnel des bibliothèques ; c'est néanmoins un élément essentiel. Dans les institutions tournées vers le public, comme les bibliothèques, en effet, l'attachement des usagers est influencé principalement par les interactions et le dialogue avec les bibliothécaires. Pour entretenir des relations durables et de valeur avec leurs publics, les bibliothèques doivent pouvoir compter sur un personnel formé aux relations avec les usagers.

Or, si les formations à l'accueil commencent à se généraliser en France, la formation à la relation proprement dite avec l'utilisateur s'est très peu développée. Parce que les professionnels n'en ont pas encore perçu toute l'importance ou, plus probablement parce qu'elle touche très directement aux personnes et à la mise en cause de leur travail, le sujet reste pour le moment en suspens. Des brèches commencent à s'ouvrir, observe cependant Christophe Evans²⁰². Par la signature de chartes du service à l'utilisateur ou d'engagement dans une certification, les établissements mettent en place des actions destinées à placer l'utilisateur dans ses

²⁰¹ Rowley, Jennifer, "*From users to customers*", *art.cit.*

²⁰² Evans, Christophe, Entretien du 14 décembre 2012.

spécificités au cœur des projets de la bibliothèque. Cette démarche, centrée sur l'utilisateur, s'est généralisée en France avec la création en 2005 de la *Charte Marianne* inspirée de la « *Charter Mark* » britannique. Elle a pour objectif d'améliorer la qualité de l'accueil en général dans les services de l'Etat, mais précise qu'il faut « accueillir de manière attentive et courtoise ». Rapidement adoptée par un grand nombre de collectivités, elle a également été adaptée par quelques bibliothèques universitaires, comme celle de l'INSA de Lyon²⁰³, ou publiques dont la BPI, où elle a été plus ou moins bien accueillie par le personnel. Prendre des engagements et les respecter constitue un moyen efficace de gagner la confiance des usagers, nécessaire à leur fidélisation. Mais cette stratégie ne peut porter ses fruits que si l'ensemble du personnel s'implique dans le projet. Cette démarche est courante aujourd'hui dans le monde anglo-saxon, où il existe des standards couramment acceptés. *The UK Library Association* a développé dès 1993 un modèle initial de « *customer service charter* » pour les bibliothèques publiques, qui stipule entre autres que les bibliothécaires doivent entretenir « un dialogue et des discussions avec les usagers » - via les *Focus Groups*, par exemple – que le personnel doit recevoir une « formation avancée » et qu'il doit être « accessible »²⁰⁴. Or, en France, certains professionnels comme Anne-Marie Bertrand, constatent que non seulement les bibliothécaires connaissent mal leurs usagers, mais aussi que la moitié des usagers ne s'adresse jamais à eux²⁰⁵. La situation est différente toutefois selon la taille des établissements. Dans les bibliothèques de quartier, par exemple, où les professionnels privilégient l'accueil personnalisé du public, les usagers s'adressent plus volontiers aux bibliothécaires, voire même les reconnaissent. Mais ce qui se pratique dans les petites structures, parce qu'elles sont à « taille humaine » et permettent naturellement une plus grande perméabilité entre usagers et bibliothécaires, ne pourrait-il pas être reproduit à grande échelle dans des structures plus importantes²⁰⁶? Les professionnels ont aujourd'hui à leur disposition de nombreux outils pour parvenir à ce résultat. Si la technologie ne remplace pas l'humain, un système de données adéquat constitue une aide précieuse pour organiser et planifier le contact avec les usagers. Les bibliothécaires peuvent également s'inspirer, à l'instar de leurs homologues anglo-saxons, des méthodes de gestion de la relation client qui consistent entre autres à s'assurer que le personnel possède les capacités de communication de base et sait comment renseigner les usagers, comment gérer les plaintes, etc. Mais, résume Anne-Marie Bertrand, ce qui importe réellement, c'est qu'ils soient dans « une vraie démarche relationnelle », qu'ils aillent au devant des usagers et soient prêts à leur consacrer du temps et de l'énergie²⁰⁷.

La relation que les bibliothécaires entretiennent avec les usagers revêt une importance toute aussi grande sur Internet, où la rencontre ne se fait pas en direct. Depuis l'émergence de l'environnement numérique, explique Chyuan Perng, les bibliothèques doivent accorder une attention plus grande encore aux utilisateurs, à leurs revendications et à leur point de vue²⁰⁸. Internet, selon lui, favorise la fidélité

²⁰³ La démarche qualité menée par l'INSA de Lyon a notamment débouché, outre la signature de la *Charte Marianne*, sur la rédaction d'un *Guide des bonnes pratiques d'accueil*.

²⁰⁴ Brophy, Peter; Coulling, Kate, *Quality Management for Information and Library Managers*, Hampshire, 1996.

²⁰⁵ Bertrand, Anne-Marie, *Bibliothécaires face au public*, BPI, Paris, 1995.

²⁰⁶ Voir Marinnet, Anne, *art. cit.*

²⁰⁷ Bertrand, Anne-Marie, Entretien du 12 décembre 2012.

²⁰⁸ Perng, Chyuan, *art. cit.*

des consommateurs et contribue au développement de relations durables avec les usagers. Blogs, wikis collaboratifs, réseaux sociaux, les possibilités d'interaction avec les usagers se sont multipliées avec le développement des services 2.0. Tous ces outils de communication aident les bibliothécaires à construire des relations solides et durables avec leurs différents publics, parce qu'ils permettent notamment de créer des affinités avec les usagers. Afin néanmoins de ne pas décevoir les attentes des utilisateurs, les professionnels devraient s'assurer qu'ils ont le temps de modérer efficacement un forum ou un profil Facebook avant de créer ce nouveau service. Loin de contribuer à fidéliser les usagers, une page institutionnelle non alimentée ou un compte Twitter laissé à l'abandon pourraient en effet produire l'effet inverse. Darlene Fichter en particulier recommande aux bibliothèques de s'intéresser au niveau d'interaction des sites institutionnels avec les usagers, qui devrait être le même selon elle, sinon plus important, que dans les murs²⁰⁹. Les bibliothécaires doivent veiller à répondre dans des délais raisonnables – afin d'assurer la continuité du service virtuel comme du service réel – et surtout à entretenir de véritables « conversations » avec les usagers.

Personnaliser l'offre de services.

Pour qu'une stratégie de fidélisation soit efficace, l'utilisateur doit sentir, en effet, qu'une attention spéciale lui est réservée. Dans la mesure, cependant, où il est impossible pour la bibliothèque de répondre individuellement aux besoins de chacun, la segmentation des publics et l'offre de services ciblés permettent de construire des relations avec les différents publics basées sur la satisfaction de leurs besoins communs. Il importe cependant, rappelle Jennifer Rowley, de se rappeler que les usagers sont aussi des individus et de leur consacrer également une attention individuelle dans la limite du respect de l'intérêt général²¹⁰. L'utilisateur doit se sentir écouté et reconnu par le personnel. Pour J-R. Mathews, en effet, ce n'est pas seulement la satisfaction qu'ils éprouvent à l'égard des services qui fera revenir les usagers, mais également l'importance qu'ils auront ou non conscience d'avoir aux yeux des professionnels²¹¹. Beaucoup d'entreprises ont compris et mettent en application ce principe : il faut montrer aux usagers que l'on est loyal envers eux pour qu'ils se montrent à leur tour loyaux envers l'institution.

Un des moyens de faire savoir aux usagers la valeur qu'ils ont pour la bibliothèque consiste à leur demander leur point de vue sur ses services et à les associer à la définition du changement. Sans nécessairement aller jusqu'à proposer des avantages exclusifs aux usagers les plus assidus – ce qui s'accorderait mal avec leur mission de service pour tous sans distinction – les bibliothèques peuvent également distinguer les usagers fidèles. Nous avons vu un certain nombre de récompenses symboliques qui pouvaient être attribuées dans ce but. Pourquoi ne pas imaginer une bibliothèque qui vous souhaiterait votre fête ou l'anniversaire de votre inscription ? Enfin, ce qui contribue à fidéliser la population, c'est un service

²⁰⁹ Fichter, Darlene, *art. cit.*

²¹⁰ Rowley, Jennifer : « *Since in most information environments, it is impossible to respond to the individual needs of each customer, segmentation and targeting can be an important element in understanding customers groups, and building relationships with those groups. However, it is important to remember that customers are individual too. Whilst segmentation is a useful device for categorizing users and their information needs, it is not a substitute for attention to individual's needs and appropriate customer care* », « *From users to customers* », *art.cit.*, p.162.

²¹¹ Mathews, Joseph R., « *Customer Satisfaction* », *Public Libraries*, Nov/Dec2008, Vol. 47 Issue 6, p52-55

de qualité en adéquation avec les besoins et les attentes des usagers. Les bibliothèques ont commencé à expérimenter dans ce but de nouveaux services comme les pages web personnalisables ou encore les services de référence. On pourrait également imaginer qu'elles développent un certain nombre d'outils pour les aider à assurer un service proche de celui des bibliothécaires de petites structures, qui se souviennent plus souvent du nom, des domaines d'intérêt et des services favoris des usagers réguliers et utilisent ces informations pour les fidéliser. Certains établissements anglo-saxons proposent par exemple des listes de lecture conseillées en fonction du profil des utilisateurs, d'autres élaborent des catalogues, inspirés des modèles commerciaux, qui émettent des suggestions à l'utilisateur du type « vous avez aimé tel document, vous aimerez peut-être.. ». La Harris County Public Library au Texas est exemplaire dans la mise en place de ce type de démarche pour fidéliser ses usagers : elle envoie à tous les usagers qui s'inscrivent et remplissent un « profil d'utilisateur » une lettre d'information personnalisée intitulée « Prochaines lectures », des alertes quand la bibliothèque reçoit un document susceptible de les intéresser et leur propose de bénéficier des conseils d'un bibliothécaire/consultant en matière de lecture²¹².

Ouvrir un espace d'intervention aux usagers.

L'appropriation d'un lieu, enfin, mène à la fidélisation du public qui le fréquente. C'est pourquoi les professionnels doivent contribuer à rendre la bibliothèque plus familière pour les usagers en leur ouvrant un espace d'intervention dans l'évaluation de la qualité des services, leur (re)définition et la réflexion sur le rôle futur de la bibliothèque. Pour Patricia Remy, il est nécessaire de « faire évoluer les services des bibliothèques dans une logique autre et complémentaire de l'offre d'accès »²¹³. Il faut pour cela « susciter la parole de l'utilisateur autrement qu'en termes de satisfaction et d'insatisfaction par rapport à l'offre qui lui est faite », accorder une place plus importante à sa perception actuelle des services de la bibliothèque ainsi qu'à son opinion sur la manière dont ils devraient évoluer²¹⁴. Il faut développer un sentiment d'appartenance des usagers à l'institution et instaurer une coopération de confiance avec les professionnels. Un aspect important des stratégies de fidélisation consiste à rendre l'institution plus proche de la population qu'elle dessert. Les usagers ont besoin d'aimer leur bibliothèque, de créer un lien sur des valeurs communes. Si l'on commence tout juste à parler de politique de marque dans les institutions culturelles en France, les bibliothèques, pour fidéliser leurs usagers, doivent veiller à développer un sentiment d'appartenance à une communauté. Certaines mettent en place pour cela de nouveaux services, comme la BPI qui a lancé un projet de « Gazette » uniquement consacrée à la vie de l'établissement et de ses usagers.

²¹² Voir: Harris County Public Library (Texas), Descriptif du Service "Next reads News letters" [en ligne] <http://www.hcpl.net/content/get-scoop-your-favorite-reads-nextreads-newsletters>: "Librarians at the Harris County Public Library will use your answers to create a customized reading list for you. We will get back to you within two weeks with your list. Information will be kept in strict confidence between the customer and library staff".

<http://www.hcpl.net/read/next-reads-newsletters>

Page de présentation du service "Books hunters: your personal reading consultants" [en ligne] <http://www.hcpl.net/form/book-hunters-your-personal-reading-consultants>

²¹³ Remy, Patricia, « Ouvrir un espace d'intervention aux usagers... », *BBF*, 2003, n° 1, p. 99-100 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-01-0099-007>

²¹⁴ *Ibid.*

Autrefois contenue essentiellement dans son offre de services, la valeur ajoutée de la bibliothèque se situe aujourd'hui dans la relation que les usagers entretiennent avec les professionnels et avec la communauté.

CONCLUSION

Les bibliothèques mènent à l'heure actuelle un certain nombre d'actions qui contribuent *de facto* à fidéliser une partie de leurs usagers. Elles sont rarement intégrées cependant dans de véritables « stratégies » de fidélisation des publics. Les professionnels français en particulier se montrent souvent réticents à intégrer ce type de procédé aux modes de gestion plus traditionnels de la bibliothèque. Les démarches et outils déployés par le marketing de fidélisation pour répondre aux attentes des usagers ne conduisent pourtant pas nécessairement à toutes les dérives consuméristes que redoutent certains. En effet, sans céder à « l'idée faussement naïve que les techniques sont neutres et transposables telles quelles »²¹⁵, des établissements en France comme à l'étranger ont expérimenté avec succès certains de ces dispositifs nouveaux dans l'univers des bibliothèques.

Les bibliothécaires devraient donc s'intéresser de plus près tant à la littérature théorique sur la fidélisation des consommateurs qu'aux méthodes de gestion de la relation client développées par les entreprises. Les professionnels anglo-saxons en particulier pensent que la bibliothèque, afin de remplir au mieux ses missions, devrait observer le fonctionnement d'autres types d'organismes et en adapter, avec prudence, certains enseignements²¹⁶. Les perspectives ainsi offertes seront différentes selon les établissements, leur localisation et leurs objectifs. D'autant qu'au-delà de l'approche purement managériale, la gestion des relations avec les usagers met en jeu des implicites culturels et des personnalités. Mais parce qu'elles accordent une grande attention au consommateur, à ses besoins et à son point de vue, les stratégies de fidélisation constituent une base utile à l'entretien de relations durables et de qualité avec les usagers en bibliothèque. Aux professionnels de veiller ensuite à ne pas satisfaire uniquement des besoins particuliers au détriment de l'intérêt général. Car, « ce n'est que dans une perspective d'intérêt public que le service public peut définir et déployer sa stratégie dans un contexte concurrentiel »²¹⁷. La mise en place de stratégies de fidélisation en bibliothèque n'a pas pour but de concentrer tous les efforts sur quelques uns mais de permettre à l'institution de trouver un équilibre entre services génériques et services personnalisés, conquête de nouveaux usagers et fidélisation des publics.

La constitution non pas d'un public mais de publics – au pluriel – fidèles apporte à la bibliothèque un soutien essentiel pour repenser l'évolution de l'institution en coopération avec ses principaux bénéficiaires. Face à l'évolution constante des pratiques, la bibliothèque doit en permanence revoir son offre de services pour rester en adéquation avec les besoins de la population et gagner sa confiance. La règle absolue à respecter dans l'expérimentation d'une stratégie de fidélisation consiste en effet à évaluer régulièrement sa pertinence et son efficacité ainsi qu'à ne pas oublier, bien sûr, de faire évoluer la stratégie elle-même.

²¹⁵ David, Bruno, *art. cit.*

²¹⁶ Cf. Fichter; Wisniewski: "Libraries, to be successful, need to learn from other types of organizations. Most libraries have been careful adopters of innovations and business practices", *art. cit.*, p.54.

²¹⁷ Lahary, Dominique, « Penser la bibliothèque en concurrence », *art. cit.*

Entretiens

Entretiens avec Bertrand Calenge, Directeur des Etudes de l'Enssib, avril 2012, 18 juin 2012, 21 novembre 2012.

Entretien avec Marie-France Peyrelong, Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Documentation, le 23 novembre 2012.

Entretien avec Anne-Marie Bertrand, Directrice de l'Enssib, le 12 décembre 2012.

Entretien avec Dominique Lahary, Directeur-adjoint de la Bibliothèque Départementale de Prêt du Val d'Oise, le 13 décembre 2012.

Entretien avec Christophe Evans, Chargé d'études en sociologie au Service Etudes et Recherche de la BPI, le 14 décembre 2012.

Bibliographie

SATISFAIRE/FIDELISER LES PUBLICS EN BIBLIOTHEQUE.

BALL, Rafael, “*User Satisfaction. The key to a library’s success*”, Series III: ePublications of the Institute ILS of the Jagiellonian University, n°5. *The Key to Users’ Success*, Ed. Maria Kocojowa.

BEAU, Joël; BLANCHE, Frédéric; GARCIN, Mathilde [et al.], sous la dir. De M-F. PEYRELONG, « Démarche qualité et satisfaction du public », *Mémoire de recherche DCB*, Enssib, juin 2005 [en ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-702>

BECKER, Tom, “*Expectation Management: Ein Instrument im Kunden(bindungs)management der Bibliothek?*”, *Bibliothek Forschung und Praxis*, 2007, Vol. 31 Issue 3, p326-336

BREEDING, Marshall; YELTON, Andromeda, “*Chapter 3: Breaking Down the Data*”, *Library Technology Reports*, May2011, Vol. 47 Issue 4, p12-26

BRUNNING, Dennis ; KONOMOS, Philip ; WILLIAMS, Martha E., “*You don’t have to go to the library anymore: user expectations, user satisfaction, user behavior, and user loyalty in the millennium library*”, *Proceedings of the National Online Meeting*, 1999, Vol. 20, p47-55

DICK, Alan S.; BASU, Kunal, « *Customer loyalty : toward an integrated conceptual framework* », *Journal of Marketing Science*, Vol.22 No.2, 1994, p99-113.

FICHTER, Darlene, “*Making your library Web site sticky*”, *Online* (Weston, Conn.), July/August 2000, Vol. 24 Issue 4, p87-89

FICHTER, Darlene; WISNIEWSKI, Jeff, “*Incentives, Loyalty, and Recommendations: Learning From Social Media*”, *Online*, Nov/Dec2010, Vol. 34 Issue 6, p54-57

FRANKLIN, Hardy R., “*Tools for building customer loyalty*”, *American Libraries*, May94, Vol. 25 Issue 5, p467

GALL, Dan, “*Librarian Like a Rock Star: Using Your Personal Brand to Promote Your Services and Reach Distant Users*”, *Journal of Library Administration*, Jul-Sep2010, Vol. 50 Issue 5/6, p628-637

HERNON, Peter, “*Service quality in libraries and treating users as customers and non-users as lost or never-gained customers*”, *Journal of Academic Librarianship*, May 1996, Vol. 22, p171-172

HERNON, Peter, “*Editorial: Customer loyalty*”, *Journal of Academic Librarianship*, Nov98, Vol. 24 Issue 6, p435

HERNON, Peter; NITECKI, Donuta A.; ALTMAN Ellen, “*Service Quality and Customer Satisfaction: An Assessment and Future Directions*”, *The Journal of Academic Librarianship*, vol.25, n°1, janvier 1999, p.9-17.

KAUR, K.; SINGH, D., “*Antecedents of customer loyalty : Does service quality suffice?*”, *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Oct2011, Vol. 16 Issue 2, p95-113

KERR, George D., “*Gaining and Retaining Customer Loyalty*”, *Public Library Quarterly*, Jan-Mar2010, Vol. 29 Issue 1, p1-29

KONATA, La Loria, “*Reinventing libraries for the next generation of library users*”, *Georgia Library Quarterly*, Fall2009, Vol. 46 Issue 4, p17-20

LEIGH, Sally-Anne, BREST, Simon, “*Co-Branding and sticky web sites- E-Contents and the library’s role*”
[en ligne] <http://www.vala.org.au/vala2002/2002pdf/37LeiBes.pdf>

MATTHEWS, Joseph R., “*Customer Satisfaction*”, *Public Libraries*, Nov/Dec2008, Vol. 47 Issue 6, p52-55

MIRIBEL, Marielle de, « *Séduire et fidéliser : stratégies et finalités* », *BBF*, 2005, n°5, p.81 [en ligne]<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-05-0081-011>

QUINN, Brian, “*Adapting Service Quality Concepts to Academic Libraries*”, *The Journal of Academic Librarianship*, sept. 1997, p.359-369.

ROBINSON, Leith, “*Libraries: adopting business strategies for customer service*”, *inCite*, Apr2010, Vol. 31 Issue 4, p10

ROSEN, Judith, “*Buying Customer Loyalty*”, *Publishers Weekly*, 10/15/2001, Vol. 248 Issue 42, p20

ROWLEY, Jennifer; DAWES, Jillian, “*Customer loyalty - a relevant concept for libraries?*” *Library Management*, 1999, Vol. 20 Issue 6, p345, 7p

ROWLEY, Jennifer, “*From users to customers?*” *OCLC Systems & Services*, 2000, Vol. 16 Issue 4, p157-167

SINGH, Rajesh, “*Branding in library and information context: the role of marketing culture*”, *Information Services & Use*, 2004, Vol. 24 Issue 2, p93-98

STRATIGOS, Anthea, “*Measuring end-user loyalty matters*”, *Online* (Weston, Conn.), November/December 1999, Vol. 23 Issue 6, p74

THOMSON-ROOS, Eva, “*Paper Number 1: User Satisfaction, the Main Purpose of a Library?*”, *Journal of Business & Finance Librarianship*, 2005, Vol. 10 Issue 3, p22-31

UKEIWE, Joane, « Les adolescents, un public difficile à fidéliser en bibliothèque ? », Journée professionnelle, Maison du Livre de la Nouvelle Calédonie, APIDOC/ABDN, Nouméa, 16 avril 2011.

UTARD, Jean-Claude, « Fidéliser son public et promouvoir ses services et ses fonds », *BBF*, 1997, n° 2, p. 90-91 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1997-02-0090-008>

UTARD, Jean-Claude (animée par), FEINSTEIN Kathy, KANMACHER Violaine, PAQUET Marie, RIGOLLET Agnès, Table ronde « Face aux attentes, demandes, modes de fréquentation des jeunes : quelles stratégies de fidélisation, de conquête des publics ? », Journée d'étude organisée par le CNLJ-JPL/BNF et Enssib, le 21/10/10 [en ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48743>

VOGT, Hannelore, “*Putting the customer first! Managing customer satisfaction*” [en ligne] http://www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/customer%20satisfaction_040220.pdf

FIDELISATION DE LA CLIENTELE

BENAVENT C. ; MEYER-WAARDEN L, « Programmes de fidélisation : stratégies et pratiques », dans : *Revue française de marketing*, n° 197, mai 2004, p. 95-115 [en ligne] http://christophe.benavent.free.fr/article.php?id_article=161.

FREI, Frances, Harvard Business School's resident expert on service excellence, blog <http://decisiontolead.com/2009/10/03/illusions-of-customer-loyalty/>

HIRSCHMAN, Albert. O., « Défection et prise de parole, théorie et applications », trad. de l'anglais, *L'espace du politique*, Fayard, 1995.

JONES, Thomas O.; SASSER, W. Earl, « *Why satisfied customers defect* », *Harvard Business Review*, Vol 73, n°6, 1995, p89-99.

MEYER-WAARDEN L., *La fidélisation client. Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel*, Vuibert/FNEGE, Paris, 2004

MOATI Philippe ; CORCOS Anne ; CREDOC, « Des marchés transactionnels aux marchés relationnels : une approche théorique pour repenser l'impact des politiques de rétention de clientèle », *Cahier de recherche n° 220*, Département « Dynamique des marchés », novembre 2005. [en ligne] <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C220.pdf>

REICHHELD F., *The loyalty effect, the hidden force behind growth, profits and lasting value*, Harvard Business School Press, 1996

STRATIGOS, Anthea, “*Measuring end-user loyalty matters*”, *Online*, Vol. 23 Issue 6, Weston, Conn., November/December 1999 , p. 78.

MARKETING ET BIBLIOTHÈQUE

BESANT, Larry X.; SHARP, Laura, “Upsize This! Libraries Need Relationship Marketing”, *Information Outlook*, 2000 [en ligne] <http://www.sla.org/content/Shop/Information/infoonline/2000/mar00/besant.cfm>

CLAGGETT, Laura, “Identify your brand, before you market”, *Information Outlook*, vol.6, n°11, novembre 2002 [en ligne] <http://www.sla.org/content/Shop/Information/infoonline/2002/nov02/identbrand.cfm>

DAVID, Bruno, “Le manège enchanté des bibliothécaires”, *BBF*, 2004, n°6, p.87-97. [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2004-06-0087-001>

GIAPPICONI, Thierry, *Ajuster l'offre: les outils de marketing au service des objectifs des Bibliothèques publiques et de la qualité de leurs services*, Fondation Bertelsmann, 1997

LAHARY, Dominique, « Penser la bibliothèque en concurrence », *BBF*, 2012, n°4, p.6-10. [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0006-001>

MUET, Florence; and SALAÜN, Jean-Michel, *Stratégie Marketing Des Services d'Information*, Éd. du Cercle de la librairie, Paris, 2001

PEIGNET, Dominique, « La bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande », *BBF*, 2001, n° 4, p. 10-17 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2001-04-0010-002>

PEIGNET, Dominique, « La bibliothèque peut-elle survivre à ses consommateurs ? », *BBF*, 2005, n°1, p.38-45. [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-01-0038-009>

STRONG, Gary E., « Relever le défi de la diversité à la Queens Library », *BBF*, 2002, n° 1, p. 81-85 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2002-01-0081-010>

DEMARCHE QUALITE EN BIBLIOTHEQUE

ALARCON, Nicolas, “Le guide Qualibib est disponible”, blog « Assessmentlibrarian.fr », article du 4 décembre 2009 [en ligne] <http://assessmentlibrarian.fr/?p=762>

BRESSOUD-GUERIN, Valérie, « BiblioValais Excellence : la certification ISO 9001 pourquoi faire ? », *Journée d'étude BnF/AFNOR CG46*, « Services documentaires : quelle qualité pour quels clients ? », 7 juin 2010 [en ligne] http://www.bnf.fr/documents/bibliovalais_excellence.pdf

BROPHY, Peter; COULLING, Kate, *Quality Management for Information and Library Managers*, Hampshire, 1996.

IFLA, *The Public Library Service. Guidelines for Development, 2000* [en ligne] <http://archive.ifla.org/VII/s8/proj/gpl.htm>

MAYERE, Anne ; MUET, Florence, « La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information », *BBF*, 1998, n° 1, p. 10-18 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-01-0010-001>

WOLF, Dominique, « LibQUAL+ en France », *BBF*, 2008, n° 3, p. 39-47 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-03-0039-005>

MARKETING RELATIONNEL

BARLOW, Janelle; MOLLER, Claus, *A complaint is a gift: recovering customer loyalty when things go wrong*, 2nd, Ed. Berrett-Koehler Publishers, 2008 [en ligne] <http://www.scribd.com/doc/4305503/FREE-EXCERPT-A-Complaint-Is-a-Gift-Recovering-Customer-Loyalty-When-Things-Go-Wrong->

HAYES, Bob E., *Mesuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods*, 3e éd., Quality Press, Milwaukee, WI, 2008.

HAYES, Bob E., *Beyond the ultimate question: A systematic approach to improve customer loyalty*, ASQ Quality Press (ISBN-0873897722)

HILL, Nigel; ALEXANDER, Jim, *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*, 3rd.Ed., Gower Publishing, Ltd., 24 nov. 2006, 273 pages http://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/Handbook_Customer_Satisfaction_Loyalty_Measurement_3_Ch2.pdf

GUNDLACH, GT.; MURPHY P.E., "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges", *Journal of Marketing*, vol.57, p.35-46

SZWARC, Paul, *Researching customer satisfaction & loyalty: how to find out what people really think*, Kogan Page Publishers, 3 juil. 2005, 272 pages http://books.google.fr/books?id=Y3ZsNFCc4bwC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbv_atb#v=onepage&q&f=false

GESTION DE LA RELATION CLIENT (CRM) ET BIBLIOTHEQUES

CONDERAERTS, Eric, « *The Need for CRM in Libraries* », *Infor Library and Information solutions* [en ligne] http://vubis-smart.com/html/ennewsletter_ed200904_120.htm

POUSTIE, Kay, "Strategic management for better customer service in public libraries", dans : *International Network of Public Libraries*, Vol 1, Bertelsmann Stiftung, 1997

PERNG, Chyuan ; WANG, Shioh-Luan ; CHIOU Wen-Chih, “*A conceptual Framework of Library Reader Service from Customer Relationship Management Perspective*”, *International Journal of u-and-e-Service*, Science and Technology, vol.2, n°1, 2009, p.11-20.

[en ligne] http://www.sersc.org/journals/IJUNESST/vol2_no1/2.pdf

PINTO, Michael A., “*Utilization of CRM for excellent Library customer service*”

[en ligne] <http://www.slideshare.net/PAARLOnline/utilization-of-crm-for-excellent-library-customer-service>

REMY, Patricia, « Ouvrir un espace d'intervention aux usagers... », *BBF*, 2003, n° 1, p. 99-100 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-01-0099-007>

WEAVER, Belinda, “*Customer Relationship Management- your biggest brother?*”, *Online Currents*, vol.17, n°3, avril 2002, p.4-8

ACCUEIL DES PUBLICS

BERTRAND, Anne-Marie, *Bibliothécaires face au public*, BPI, Paris, 1995

BERTRAND, Anne-Marie ; BURGOS, Martine ; POISSENOT, Claude ; PRIVAT, Jean-Marie. *Les bibliothèques municipales et leurs publics*, Editions BPI-Centre Pompidou, Paris, 2001.

BERTRAND, Anne-Marie, « Accueillir les absents », In *Congrès de l'ABF*, Nantes, 2007 [en ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notice-1507>

BIANCHI Florence, « Repenser l'accueil des publics », *BBF*, 2009, n°1, P.96-97 [en ligne] < <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-01-0096-010>

CALENGE, Bertrand. *Accueillir, orienter, informer l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*, 2e édition revue et mise à jour, Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 1999

CHEKIB, Vincent, *L'accueil des publics en bibliothèque : une pratique politique d'ouverture sans se perdre ni exclure*, Mémoire d'étude DCB, 2008 [en ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1985>

CHOURROT, Olivier, « Le bibliothécaire est-il un médiateur ? », *BBF*, 2007, n° 6, p. 67-71 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-06-0067-000>

LAHARY, Dominique, « Leçons d'un séjour prolongé en bibliothèque départementale en 20 mots clés », point 13 « public », *Entretien pour la Gazette des communes*, BDP du Val d'Oise, le 5 octobre 2012 [en ligne] <http://www.lagazettedescommunes.com/134638/%C2%ABlecons-d%E2%80%99un-sejour-prolonge-en-bibliotheque-departementale-en-20-mots-cles%C2%BB-dominique-lahary%C2%ABquelques-lecons-d%E2%80%99un-sejour-prolonge-en-bibliotheque-departementale%C2%BB/>

PERRIN, Georges, *Améliorer l'accueil dans les bibliothèques : proposition pour une extension des horaires d'ouverture*, Rapport d'inspection générale, n°2008-001, av. 2008

[en ligne]

<http://www.culture.gouv.fr/culture/guides/dll/Rapport2008IGBaccueilbib.pdf>

RENOULT, Daniel, « L'élargissement des publics des bibliothèques. Pourquoi ? Comment ? Pour combien de temps ? », *Congrès du centenaire de l'Association des Bibliothécaires de France. Demain, la bibliothèque...Paris 9-12 juin 2006*, p. 5 [en ligne] : <http://www.abf.asso.fr/IMG/doc/daniel%20renoult.doc>

SERVICES EN BIBLIOTHEQUES

ACCART, Jean-Philippe, « Les nouveaux usages numériques : les services Questions/Réponses virtuels », Conférence du 5 octobre 2011, ADBS, Paris. [en ligne] <http://www.adbs.fr/les-nouveaux-usages-numeriques-les-services-questions-reponses-virtuels-100815.htm?RH=1277372051028>

CAVALERI, Piero, « Les bibliothèques et les services personnalisés en ligne », *BBF*, 2003, n° 4, p. 24-32 [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-04-0024-004>

COHEN, Suzanne; Fereira, John; Horne, Angela *et al.*, “*MyLibrary - Personalized Electronic Services in the Cornell University Library*”, *D-Lib Magazine*, Vol. 6, N° 4, April 2000. [en ligne] <http://www.dlib.org/dlib/april00/mistlebauer/04mistlebauer.html>

DUJOL, Lionel, « Web social : de nouveaux usagers en bibliothèque ? » [en ligne] <http://labibapprivoisee.wordpress.com/2010/12/07/web-social-de-nouveaux-usagers-en-bibliotheque/>

GILBERT, Raphaële, « Services innovants en bibliothèque : construire de nouvelles relations avec les usagers », Mémoire d'études DCB, Enssib, janvier 2010 [en ligne] http://espace.library.uq.edu.au/eserv/UQ:10652/bw_olc_17_3_02.pdf

LITA, “*Technology and library users: LITA experts identify trends to watch*”, 1999 [en ligne] <http://www.lita.org/committe/toptech/trendsmw99.htm>

MARINET, Anne, « Des bibliothèques de quartier à la médiathèque, des offres différenciées », *De la Ruche à la BMVR, Journée d'étude*, Toulouse, 29 septembre 2008, BnF/CNLJ- La Joie par les Livres [en ligne] http://lajoieparleslivres.bnf.fr/masc/Integration/JOIE/statique/pages/13_documents/journees_etude/toulouse2008/marinet.pdf

SHEDLOCK, James et ali, “Case study: the Health SmartLibrary-experiences in web personalization and customization at the Galter Health Sciences Library,

Northwestern University”, Med. Libr. Association, avril 2010, 98 (2), p 98-104.
[en ligne] <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2859266/>

SOCIOLOGIE DES PUBLICS

CALENGE, Bertrand, « Publics nomades, bibliothèque familiale », *BBF*, 2003, n°6, p.67-72. [en ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-06-0067-001>

CATANESE-PALANCHE, Véronique ; DESVOIS, Muriel, [et.al.], sous la dir.de C. EVANS, *L'abandon de la bibliothèque. Etude sur le phénomène de non-réinscription*, Enssib, 2006

DONNAT, Olivier, « En finir (vraiment) avec la « démocratisation de la culture » », Article extrait de *Culture et société : un lien à reconstruire*, sous la direction de Jean-Pierre Saez, Editions de l'Attribut, 2008 [en ligne] <http://owni.fr/2011/04/24/democratisation-culture/>

KOENIG, Marie-Hélène, *Connaître Les Publics : Savoir Pour Agir*, coll. La Boîte à outils, Institut de Formation des Bibliothécaires, Villeurbanne, 1998, 152 p.

MARESCA, Bruno, « La fréquentation des bibliothèques publiques a doublé depuis 1989 », CREDOC, *Consommation et mode de vie*, n°193, mai 2006 [en ligne] <http://www.credoc.fr/pdf/4p/193.pdf>

MARESCA, Bruno, « Les enquêtes de fréquentation des bibliothèques publiques », *BBF*, 2006, n°6, p.14-19 [en ligne] <http://enssib.fr/consulter/bbf-2006-06-0014-003>

POISSENOT, Claude, *Les Adolescents et la bibliothèque. Fidélité et désertion*, coll. Etudes et recherche BPI/Centre Pompidou/DLL, oct.1997, 362 p. [en ligne] <http://editionsdelabibliotheque.bpi.fr/livre/?GCOI=84240100342140&fa=complements>

SITES INTERNET

LibQUAL-fr : <http://libqual-fr.pbworks.com/w/page/11288887/Accueil>

QUALIBIB : <http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/livres-blancs/qualibib>

Projet Minerva :

<http://www.culture.gouv.fr/culture/mrt/numerisation/fr/eeurope/minerva.htm>

Portail des bibliothèques publiques de Los Angeles : <http://www.lapl.org/>

Portail de la Bibliothèque de San Francisco :

<http://sfpl.org/index.php?pg=0400000001&sl=1>

Portail de la bibliothèque du Comté de Cuyahoga : <http://www.cuyahoga.lib.oh.us/>

Catalogue pour enfants de la médiathèque de Lille : <http://portail.bibliotheque.bm-lille.fr/Portail/Site/Typo3.asp?lang=FR&id=3>

Site jeunesse de la BM de Toulouse : <http://jeunesse.bibliotheque.toulouse.fr/>

Interface jeunesse du réseau des médiathèques Ouest-Provence : <http://www.mediathequeouestprovence.fr/index.php?id=2266>

Portail de l'Université de Caroline : <http://my.lib.nscu.edu/>

SINBAD :

http://www.bnf.fr/fr/collections_et_services/poser_une_question_a_bibliothecaire/s.sindbad_votre_question.html

Guichet du Savoir : <http://www.guichetdusavoir.org/>

Bibliosés@me à Montpellier: <http://mediatheque.montpellier-agglo.com/html/bibliosesame/index.htm>.

"Text a librarian", TPL: <http://mytpl.org/text-us/>

Service Bibliothécaire sur RDV, Lyon 1 : <http://portaildoc.univ-lyon1.fr/ma-bu-en-ligne/demander-un-rendez-vous-avec-un-bibliothecaire/votre-bibliothecaire-sur-rendez-vous-sciences-et-sante-660166.kjsp?RH=1333486775790>

Service Bibliothécaire sur RDV, Nantes :

<http://nantilus.univnantes.fr/repons/portal/bookmark;jsessionid=A4165A595D7002466DDD02E8EFAE0438.WM2?MainTab=CMSShowDoc&ShowDocType=pageweb&ShowDocId=pageweb-1311084292185-193.52.101.167.xml>

Université d'Artois : http://portail.bu.univ-artois.fr/WebContent/viewer/viewer.asp?INSTANCE=INCIPIO&EID=WBCTDOC_1637

Page Facebook de la BU de Rennes 2 :

<http://www.facebook.com/bibliotheques.univ.rennes2>

Pages Facebook de la BU d'Angers :

<http://www.facebook.com/pages/Biblioth%C3%A8que-Belle-Beille-Universit%C3%A9-d'Angers/270807194287>

<http://fr-fr.facebook.com/pages/Biblioth%C3%A8que-St-Serge-Universit%C3%A9-d'Angers/241323534510>

<http://www.facebook.com/pages/Galerie-5-Universit%C3%A9-d'Angers/111297658896847>

Miss Media : <http://bm.mairie-metz.fr/sitebm/commun/infos-pratiques/missmedia/missmedia.htm>

Le Blog de Miss Media : <http://missmediablog.fr/>

Le Barouf de Miss Media :

<http://bm.metz.fr/clientbookline/Le%20Barouf%202011.pdf>

« Figures de Metz© » : <http://missmediablog.fr/?cat=65>

Blog de “Dan the Librarian” : <http://danthelibrarian.blogspot.fr/>

<http://www.lib.uiowa.edu/disted/librarian.html>

Harris County Public Library (Texas), Service “*Next reads News letters*”

<http://www.hcpl.net/content/get-scoop-your-favorite-reads-nextreads-newsletters>

<http://www.hcpl.net/read/next-reads-newsletters>

Service “*Books hunters: your personal reading consultants*”

<http://www.hcpl.net/form/book-hunters-your-personal-reading-consultants>

Tous ces liens ont été vérifiés le 2 janvier 2013

Table des matières

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	7
INTRODUCTION	9
LA NOTION DE FIDELISATION EN BIBLIOTHEQUE : ENJEUX ET DEFINITIONS.....	13
Les enjeux de la fidélisation des usagers en bibliothèque.	13
<i>Une baisse régulière du nombre d’inscrits.....</i>	<i>14</i>
<i>Un contexte concurrentiel.</i>	<i>16</i>
<i>Une nécessité politique.</i>	<i>18</i>
Une problématique éloignée des préoccupations de la profession ? ...	20
<i>L’abandon de la bibliothèque : un constat vieux de trente ans.</i>	<i>20</i>
<i>De l’étape de conquête à l’étape de fidélisation.....</i>	<i>21</i>
<i>La nécessité de réinterroger les pratiques professionnelles.....</i>	<i>22</i>
Une notion qui reste à définir dans le contexte des bibliothèques.	23
<i>Une notion complexe.....</i>	<i>23</i>
Le risque de confusion entre « customer loyalty» et « customer retention ».	24
<i>De la fidélité comme fréquentation assidue à la relation à très long terme.</i>	<i>25</i>
Le résultat d’une interaction entre la disposition de l’usager et son comportement.....	25
Le lien entre inscription et fidélité.	26
MARKETING DE FIDELISATION ET GESTION DE LA RELATION CLIENT EN BIBLIOTHEQUE.....	29
Les principes de l’ « approche client » en bibliothèque.	30
<i>La démarche qualité.</i>	<i>31</i>
<i>L’implication des usagers dans l’amélioration des services.</i>	<i>33</i>
La gestion de la relation client en bibliothèque.....	35
<i>Collecter des informations sur les usagers.</i>	<i>35</i>
<i>Répondre à la demande : les outils de la « personnalisation de masse ».</i>	<i>36</i>
La segmentation des publics.	37
Les services personnalisés.	39
Les services individualisés: des services sur mesure pour tous les usagers ?	41
<i>Développer des aptitudes et compétences relationnelles.</i>	<i>43</i>
Le marketing relationnel : renouveler la relation avec l’usager.	43
Le marketing conversationnel : développer des programmes de fidélisation 2.0.....	44

<i>Maîtriser les outils de promotion et de communication.</i>	45
Garder un contact régulier avec l'utilisateur.	45
Développer une politique de marque.	46
Distinguer/Récompenser les usagers pour leur fidélité à l'institution.	47
VERS UNE STRATEGIE DE FIDELISATION ?	51
Stratégie de fidélisation et bibliothèque : une adaptation difficile en France ?.....	51
<i>Les obstacles.</i>	51
Le refus d'une bibliothèque pilotée par la demande.	51
Le respect de la vie privée et de l'anonymat des personnes.....	52
<i>Les contraintes.</i>	55
Traiter avec égalité tous les usagers.	56
Permettre la conquête de nouveaux usagers.....	57
D'une juxtaposition de mesures à une véritable stratégie de fidélisation.....	58
<i>Elaborer une stratégie intégrée au fonctionnement de la bibliothèque.</i> 58	
<i>Développer de nouveaux outils de connaissance des publics et de mesure de la fidélité.</i>	60
<i>Instaurer de nouveaux modes de relation avec les usagers.</i>	62
Former le personnel aux relations avec les usagers.....	62
Personnaliser l'offre de services.	64
Ouvrir un espace d'intervention aux usagers.	65
CONCLUSION.....	67
ENTRETIENS.....	69
BIBLIOGRAPHIE	71
Satisfaire/Fidéliser les publics en bibliothèque.	71
Fidélisation de la clientèle	73
Marketing et bibliothèque	74
Démarche qualité en bibliothèque	74
Marketing relationnel.....	75
Gestion de la relation client (CRM) et bibliothèques	75
Accueil des publics.....	76
Services en bibliothèques.....	77
Sociologie des publics	78
Sites Internet	78
TABLE DES MATIERES	81