

Diplôme de conservateur de bibliothèques

**Service public et marketing :
l'utilisation du marketing par les
bibliothèques publiques**

Coline Renaudin

Sous la direction de Marie-France Peyrelong
Maître de conférences - ens sib

Remerciements

Mes remerciements chaleureux s'adressent en premier lieu à Marie-France Peyrelong, directrice de mémoire, qui m'a encouragée, du début à la fin, à expliciter et à recentrer ma réflexion dans ce travail.

Je suis en outre particulièrement reconnaissante à l'égard de toutes les personnes qui m'ont aidée à définir ma réflexion : les personnels de bibliothèque qui m'ont accordé des entretiens téléphoniques ainsi que les anonymes et moins anonymes qui ont répondu à mes messages écrits.

Enfin, que soient remerciés mes collègues et proches avec qui j'ai pu discuter de ma problématique, qui m'ont fourni des éléments de discussion et qui m'ont soutenue avec patience. Les conversations que j'ai eues avec eux ont contribué à faire avancer mon travail.

Résumé :

Service public et marketing : l'utilisation du marketing par les bibliothèques publiques

Les bibliothèques françaises sont des services publics culturels. A ce titre, elles obéissent aux lois et aux missions du service public à la française. Elles n'ont donc a priori pas grand-chose à voir avec le monde de l'entreprise, et avec une de ses techniques, le marketing. Pourtant, on observe d'une part que les frontières du service public sont floues, et d'autre part que des bibliothèques, en France comme à l'étranger, utilisent l'outil marketing. Il s'agit donc de tenter de montrer quels sont les enjeux idéologiques d'un tel rapprochement, et sous quelles conditions il peut s'effectuer.

Descripteurs :

Bibliothèques publiques--Marketing--France

Bibliothèques publiques--Publics--France

Bibliothèques publiques--Evaluation

Bibliothèques publiques--Publicité

Abstract :

Public utilities and marketing: how public libraries use marketing

French libraries are cultural public utilities. Therefore, they comply with laws and missions of the French public service. So at first sight, they do not have many relations with the business world, and with one of this object, the marketing. Even so, we observe that, on the one hand, public service borders are vague, and that, on the other hand, libraries, in France as well as abroad, do use the marketing. That's what it's all about: trying to show what the ideological issues of this parallel are, and how it's possible.

Keywords :

Public libraries--Marketing--France

Public libraries--Audiences--France

Public libraries--Rating of valuation

Public libraries--Advertising Publicity

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/2.0/fr/> ou par courrier
postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California
94105, USA.

Table des matières

INTRODUCTION	11
LA BIBLIOTHÈQUE EST UN SERVICE PUBLIC	15
QU'EST-CE QU'UN SERVICE PUBLIC ?	15
<i>Satisfaire un besoin d'intérêt général</i>	<i>15</i>
<i>Une relation à trois termes : l'Administration, l'institution, le public</i>	<i>17</i>
<i>Les transformations du service public.....</i>	<i>18</i>
L'insertion dans le champ concurrentiel	18
Le service public dans l'Europe : la notion de service universel	18
LES MISSIONS DE LA BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE	19
<i>Comment définir des missions ?.....</i>	<i>20</i>
<i>Le manifeste de l'IFLA.....</i>	<i>20</i>
La bibliothèque au service du public	21
Égalité, équité. Satisfaction des besoins	21
Instrument d'une politique définie	22
L'insertion dans un réseau	22
<i>La charte du Conseil Supérieur des bibliothèques.....</i>	<i>22</i>
Missions et accessibilité des bibliothèques	22
Rôle de l'État	23
Rôle des collectivités.....	24
<i>Ce que disent les associations professionnelles.....</i>	<i>24</i>
LE MARKETING, UN OUTIL COMMERCIAL	25
<i>Définition du marketing</i>	<i>25</i>
Les concepts-clés du marketing	26
Le marketing stratégique	26
Le marketing opérationnel.....	26
Le marketing relationnel	26
<i>Marketing et communication</i>	<i>27</i>
<i>Offre et demande, usagers versus clients</i>	<i>28</i>
SERVICE PUBLIC VERSUS MARKETING ?.....	29
L'UTILISATION DU MARKETING DANS LES BIBLIOTHÈQUES : L'EXEMPLE DES	
BIBLIOTHÈQUES ÉTRANGÈRES	29
<i>Les Idea Stores</i>	<i>29</i>
<i>Un sens différent du mot « service public ».....</i>	<i>31</i>
<i>Un modèle applicable en France ?</i>	<i>32</i>
<i>Le risque de l'éclatement</i>	<i>33</i>
ET POURTANT.....	34
<i>La bibliothèque utilise depuis longtemps des outils pour connaître leurs publics..</i>	<i>34</i>
Les relations directes	35
Les enquêtes.....	35
<i>La frontière entre usagers et clients est de plus en plus floue</i>	<i>36</i>
Les lois de rénovation de l'action sociale et médico-sociale	36
La restructuration de La Poste.....	37
<i>La nécessaire mise en place d'une stratégie.....</i>	<i>38</i>
La stratégie d'ensemble	38
Les stratégies générales	39
Les stratégies opérationnelles	39

L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES	40
<i>L'évaluation</i>	40
Prendre en compte l'environnement	40
Les paramètres généraux de l'évaluation des politiques publiques	41
Les normes d'évaluation	41
<i>La bibliothèque dans une relation à trois termes</i>	42
L'utilisateur / client	43
L'autorité politique.....	43
LE MARKETING AU SERVICE DE LA BIBLIOTHÈQUE	45
L'ENVIRONNEMENT DE LA BIBLIOTHÈQUE	45
<i>Un environnement compétitif</i>	45
<i>La faiblesse des bibliothèques françaises ?</i>	46
<i>Une adaptabilité nécessaire</i>	47
L'AJUSTEMENT DE LA BIBLIOTHÈQUE À LA POPULATION.....	47
<i>Le marketing-mix appliqué aux bibliothèques</i>	47
Les produits et services.....	47
Le prix	49
La distribution.....	49
La promotion.....	50
<i>Le marketing, un outil de management</i>	51
Un outil de management d'établissement	51
Un outil de management du personnel.....	53
Les étapes de la définition d'un produit en bibliothèque	54
La recherche et la sélection des idées	54
La définition.....	54
L'analyse des coûts.....	54
La stratégie.....	55
Le test	55
Le lancement	55
L'UTILISATION DU MARKETING PAR LES BIBLIOTHÈQUES : UN DÉBAT IDÉOLOGIQUE ? ..	56
<i>Deux exemples français</i>	56
La Bibliothèque municipale de Lyon.....	56
La Bibliothèque francophone multimédia de Limoges	58
<i>Du point de vue des personnels</i>	59
« L'inquiétante étrangeté » du marketing	59
Des réactions sur biblio.fr.....	60
« Peut-on utiliser les méthodes de marketing sans tomber dans le libéralisme ? »	61
« Nous faisons déjà du marketing »	61
Former au marketing ?.....	62
<i>Le marketing : une fin ou un moyen ?</i>	62
Les bénéfices d'une démarche marketing	62
Tenir compte de l'environnement.....	63
Se recentrer sur les missions	64
CONCLUSION.....	66
BIBLIOGRAPHIE	69
1. SERVICE PUBLIC.....	69
2. BIBLIOTHÈQUES	70

3. COMMUNICATION	71
4. MARKETING	71
5. UTILISATION DU MARKETING PAR LES BIBLIOTHÈQUES	72
6. USAGER / CLIENT / CONSOMMATEUR	74
7. EVALUATION.....	75
TABLE DES ANNEXES.....	77

Introduction

« Henri Lemaître [était] d'avis que les bibliothécaires devraient avoir recours davantage à la publicité pour attirer le public dans leurs établissements, en lui montrant l'éventail des services qu'il pouvait en attendre.¹ [...] Il recommandait fortement la publication d'articles sur les nouvelles acquisitions dans la presse locale et l'apposition d'affiches bien en vue dans les gares, les mairies, les écoles et les salles de fêtes, etc. »

Cet appel à l'utilisation de la publicité, qui date de 1922, pourrait avoir une actualité aujourd'hui. En effet, les bibliothèques publiques qui utilisent la publicité sont en France peu nombreuses. Celles qui utilisent le marketing le sont encore moins. Si la question de l'introduction du marketing dans les bibliothèques publiques n'est pas récente (elle date de la décennie 1980, suivant en cela l'introduction des méthodes marketing en France), elle n'est néanmoins pas facilement acceptée. Le marketing porte avec lui ce qui le constitue fondamentalement, c'est-à-dire les méthodes issues du commerce, du monde du privé. La bibliothèque, quant à elle, est un service public culturel, c'est-à-dire qu'elle répond à des missions formulées par l'autorité politique. Ainsi, le marketing, du côté du commercial et de la demande, ne pourrait pas s'introduire en bibliothèque, service public qui est dans une politique de l'offre. Enfin, marketing et bibliothèque ne se placent pas sur le même plan : le marketing est un outil de l'entreprise privée, alors que la bibliothèque est une entité à part entière, qui peut ou non choisir d'utiliser des outils. Néanmoins, un outil n'est pas neutre : l'outil marketing, pris comme une technologie intellectuelle, est porteur de l'idéologie marchande, puisqu'il en est issu. La question en filigrane de ce travail sera donc bien celle de savoir si le marketing peut être une technique neutre, un moyen, ou s'il est une fin, une science.

La littérature professionnelle parvient à faire se rencontrer marketing et bibliothèque. Ainsi, Jean-Michel Salaün met en relation les deux termes, qui ne sont pourtant pas sur le même plan :

« Le marketing est a priori une affaire d'entreprises privées produisant en série des biens matériels destinés à la grande consommation. Les bibliothèques relèvent la plupart du temps d'un service public, gratuit, dont l'activité est tournée vers les richesses intellectuelles, où l'on privilégie la qualité plus que la quantité. »²

Qualité versus quantité, offre versus demande, entreprises privée versus service public : les bibliothèques et le marketing n'auraient pas grand-chose à voir. Or, la société change, et les bibliothèques se trouvent de plus en plus confrontées d'une part aux attentes de leurs usagers, dont les comportements s'individualisent, et d'autre part à un environnement en évolution permanente et de plus en plus compétitif. Le public se conçoit donc comme une entité peu connue, que les bibliothèques doivent apprendre à

¹ Lemaître, Henri, « La réclame pour les bibliothèques », *Bulletin de l'ABF*, mai-décembre 1922, n°3-6, p.25-28, in Graham Keith Barnett, *Histoire des bibliothèques publiques en France de la Révolution à 1939*. - Ed. du Cercle de la Librairie, Paris, 1987, p.357.

² Salaün, Jean-Michel, *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Paris : Electre Ed du Cercle de la Librairie, 1992 (Bibliothèques)

faire venir et revenir. Le marketing, de son côté, constitue l'ensemble des moyens dont les entreprises disposent dans le but de créer, de conserver et de développer leur marché, leur clientèle.

Néanmoins, on peut d'ores et déjà trouver des points de convergence entre marketing et bibliothèques, qui tendraient à faire vaciller les antagonismes : le marketing n'est pas forcément l'outil de la quantité, puisqu'il existe du marketing de niche. De la même manière, les bibliothèques qui offrent des best-sellers en grande quantité privilégient la quantité à la qualité. Ainsi, des aspirations communes sont à la base des préoccupations des bibliothèques et des entreprises : les objectifs du marketing semblent entrer en convergence avec certaines préoccupations des bibliothèques : développer des publics (usagers ou clients) et les fidéliser ; mais aussi tenir compte de l'environnement (compétitif pour les entreprises, mouvant pour les bibliothèques).

Tout ne serait-il alors qu'une question de mots ? Les bibliothèques feraient-elles du marketing sans le savoir ? Ces questions nous amènent à nous interroger sur la place du marketing en bibliothèque publique : s'il est présent, mais sous une appellation qui n'est pas marketing, il faut se demander quelle en est la raison. S'il en est absent alors que des problématiques communes semblent exister dans le domaine privé et dans le domaine public, alors il faut également s'interroger sur cette absence. Fondamentalement, le problème est bien de savoir ce qui rapproche et ce qui oppose le monde du privé et celui du service public, afin de déterminer si on peut les placer sur le même plan. Il s'agit en effet de se demander si l'introduction du marketing dans les bibliothèques publiques peut renverser toutes les conceptions préexistant à son introduction, c'est-à-dire s'il peut être conçu comme autre chose qu'un moyen, qu'un outil utilisable de façon neutre par les bibliothèques. Il s'agit donc également de comprendre quels sont les enjeux – en termes de politiques publiques, mais aussi d'idéologie – qui sous-tendent la mise en place du marketing dans les bibliothèques.

Dans un premier temps, nous verrons que la bibliothèque est un service public, c'est-à-dire qu'elle est définie par des cadres réglementaires et législatifs, et qu'elle répond à des missions qui lui sont imposées. Ainsi, nous verrons que le marketing, outil commercial, n'est pas une technique neutre. Peut-il alors être importé en bibliothèque sans conditions préalables ? Le problème est bien ici de savoir si les enjeux que portent le marketing et ceux des bibliothèques peuvent entrer en convergence. Puis nous nous demanderons quelle est la légitimité de l'opposition entre bibliothèque et marketing. En effet, les frontières tant du marketing que de l'action publique évoluent : il faut donc s'interroger sur la réorientation de chacun d'eux. Enfin, nous étudierons les conditions de la mise en place du marketing au service de la bibliothèque : le marketing apparaîtra comme un outil efficace pour la bibliothèque, à condition qu'il reste un outil. Or, un outil n'est pas neutre : il s'agit d'une technologie intellectuelle et sociale. Il s'agira alors de se demander jusqu'à quel point on peut se détacher de l'aspect social, donc idéologique, constitutif de l'outil. Ainsi nous tenterons de comprendre si les missions des bibliothèques changent avec l'introduction de services issus du monde de l'entreprise.

Ceci nous permettra de montrer la différence entre deux conceptions : celle qui met le marketing au service de la bibliothèque, et celle qui inversement met la bibliothèque au service du marketing. Par bibliothèque au service du marketing, nous entendons un établissement totalement passé dans une logique marchande, d'entreprise. Dans ce sens, le marketing n'est plus une technologie mais bien une fin, un *telos*, porté idéologiquement. Il s'agira donc *in fine* de comprendre non seulement quelle est la valeur qu'on souhaite donner à la technologie marketing, mais aussi quelle est la différence entre un bien culturel et un service directement marchand.

Méthodologie adoptée

Afin de mener au mieux cette étude sur l'utilisation du marketing dans les bibliothèques, j'ai d'abord consulté des documents sur le service public, issues de la littérature professionnelle, afin de mettre en évidence les dimensions idéologiques qui sous-tendent les notions de service public et de marketing. Ensuite, j'ai interrogé la profession à travers des interviews de personnes qui travaillent dans des établissements où une démarche marketing est clairement identifiée (Sergio Dogliani des Idea Stores, Sandrine Chomel-Isaac de la bibliothèque municipale de Lyon, et Daniel Le Goff de la bibliothèque francophone multimédia de Limoges). Cette interrogation a été également menée sur biblio.fr et sur un blog anonyme (de manière à ce que les individus se sentent libres d'exposer des points de vue sur ce qui reste des prises de position controversées). Le sujet étant fortement connoté, il ne se prêtait pas à une investigation de type quantitatif (enquête) : ce sont là les limites de la méthodologie. Il s'agit donc d'un premier travail d'exploration sur ce qui est vu comme une question ancienne, mais qui ne s'affirme pas en tant que telle, tout en soulevant un intérêt de la profession.

La bibliothèque est un service public

La bibliothèque municipale française est un des services publics culturels d'une collectivité locale. A ce titre, elle se définit par rapport à lui et répond aux missions de ce dernier. Le service public se caractérise en creux comme le contraire d'un service commercial privé marchand. Dans ce chapitre nous commencerons par définir les contours de ce qu'est un service public afin de pouvoir évaluer quels éléments de marketing peuvent ou non entrer en convergence avec ces missions. Pour autant, le service public n'est pas monolithique, et des différences peuvent apparaître d'un service public à un autre. Ces déclinaisons, fonction des missions particulières, peuvent ainsi intégrer plus ou moins facilement des techniques issues du privé, porteuses d'idéologies qu'on pourrait penser -ou qui seraient- contradictoires avec les principes du service public. Qu'en est-il des bibliothèques ? Quels sont les points de contact, d'achoppement ? Ainsi, trois termes seront étudiés l'un après l'autre mais aussi l'un par rapport à l'autre dans ce chapitre : le service public, la bibliothèque et le marketing, afin d'établir les éventuelles convergences ou divergences qu'il s'agira par la suite de confirmer ou d'infirmer.

QU'EST-CE QU'UN SERVICE PUBLIC ?

Le service public est une notion de droit administratif français, un concept ignoré ailleurs dans l'Union Européenne et dans le monde. Le service public se définit comme suit :

« 1. Au sens matériel toute activité destinée à satisfaire un besoin d'intérêt général et qui, en tant que telle, doit être assurée ou contrôlée par l'Administration, parce que la satisfaction continue de ce besoin ne peut être garantie que par elle. Objet de nombreuses controverses doctrinales, cette notion n'en est pas moins pour la jurisprudence, aujourd'hui encore, l'un des éléments servant à définir le champ d'application du droit administratif.

2. Au sens formel, ces termes désignent un ensemble organisé de moyens matériels et humains mis en œuvre par l'État ou une autre collectivité publique, en vue de l'exécution de ses tâches. Dans cette acception, les termes de service public sont synonymes d'Administration au sens formel. »³

Deux caractéristiques essentielles du service public apparaissent dans cette définition : « besoin d'intérêt général » et « doit être assurée ou contrôlée par l'Administration ». Ces caractéristiques rappellent que le service public se définit par les trois critères que sont la mission d'intérêt général, une certaine dépendance à l'égard de l'Administration et un régime juridique très réglementé.

Satisfaire un besoin d'intérêt général

Le critère de satisfaction d'un besoin d'intérêt général s'oppose historiquement et philosophiquement à la satisfaction des intérêts particuliers, parce que l'intérêt général

³ Guillien, Raymond, Vincent, Jean, *Lexique des termes juridiques*, Dalloz, 15^{ème} édition, mai 2005.

n'est pas la somme des intérêts particuliers. Ce critère est non seulement essentiel à la définition du service public, mais il est également accepté par tous : le service public est une activité de satisfaction de l'intérêt général. Il n'y a donc pas de service public sans intérêt général satisfait.

Le problème est alors de définir plus précisément l'intérêt général. En négatif, nous l'avons vu, l'intérêt général n'est pas la somme des intérêts particuliers. Mais comment le définir positivement ? Un intérêt qui s'étend aux dimensions de la collectivité nationale ? Un intérêt général en raison du nombre de ses destinataires, réels et/ou potentiels, ou généralement considéré comme devant être satisfait ? Afin de comprendre ce qu'est l'intérêt général, il est important de remonter quelques siècles en arrière. Selon le Conseil constitutionnel, l'idée d'intérêt général apparaît au XVIII^{ème} siècle, se substituant au terme « bien commun ». Sans sens précis à l'origine, cette idée désigne à la fois le lieu des intérêts des individus qui composent la nation et en même temps un intérêt propre à la collectivité qui transcende celui de ses membres, qui n'est donc pas la somme des intérêts particuliers. La jurisprudence du Conseil d'État s'oriente vers cette idée que l'intérêt général transcende la somme des intérêts particuliers. Mais cela ne va pas sans poser des problèmes : dans ce sens, l'intérêt général pourrait être l'intérêt de la classe dominante (critique marxiste), et aboutirait à la négation de l'individu (critique libérale).

D'autre part, aucun des textes de l'ensemble constitutionnel français ne fait mention de l'intérêt général. La notion reste donc à la fois diffuse et mal définie.

Le caractère flou de l'intérêt général est d'autant plus problématique qu'il n'a pas freiné son utilisation, et que la notion imprègne le droit public au point d'en être son fondement. Pour tenter d'en définir les contours, nous pouvons nous appuyer sur les « lois du service public » que sont l'égalité, la continuité et la mutabilité. Ces lois, dites « Lois de Rolland », dégagées en 1926, s'appliquent intégralement à tous les services publics, même ceux gérés par une personne privée. Elles constituent le « *minimum minimorum* » du statut du service public⁴. Nous n'allons nous intéresser qu'au premier principe : en effet, c'est le seul qui nous permette d'essayer de définir positivement l'intérêt général.

Le principe d'égalité du service public est un principe général du droit administratif, mais aussi un principe de nature constitutionnelle. Il mentionne un droit égal d'accès au service, c'est-à-dire que tout usager candidat aux prestations d'un service public doit être traité de manière identique aux autres usagers dès lors qu'il se trouve placé dans la même situation au regard du service (accès au service, à ses prestations, aux emplois publics). D'autre part, ce principe d'égalité du service public répète également la non-discrimination entre les usagers du service. Cela signifie que ceux-ci ont droit à un égal traitement. Ce principe se traduit par la neutralité du service public, et concerne également l'organisation du service et son fonctionnement. Elle n'interdit néanmoins pas les discriminations fondées sur l'appartenance à des catégories différentes objectivement justifiées. Enfin, le principe d'égalité du service public signifie qu'il y a nécessairement une participation égale aux charges du service, c'est-à-dire que ses utilisateurs doivent participer aux charges entraînées par son existence et son fonctionnement, quelle que soit l'utilisation qu'ils en font. La loi autorise dans certains cas des discriminations tarifaires entre usagers d'un même service public, s'il existe entre eux des différences appréciables, ou encore si ces discriminations sont commandées par un motif d'intérêt général ayant un rapport direct avec l'objet du service ou ses conditions d'exploitation. Ainsi, le principe d'égalité du service public est lié à l'idée d'intérêt général : l'égalité peut être bafouée entre individus à cause de lui.

⁴ Conseil Constitutionnel, n°2004-501 DC, 5 août 2004

Le Conseil d'État définit également la notion d'intérêt général⁵. Dans son rapport de 1999 sur l'intérêt général, il souligne la nécessité pour l'intérêt général, si on veut que le souci de la liberté ne l'emporte pas sur l'égalité, d'intégrer et de dépasser les intérêts particuliers.

« Ce processus implique une médiation de l'État, seul capable, non seulement de réaliser, lorsque c'est nécessaire, la synthèse entre les intérêts qui s'expriment au sein de la société civile, mais de contribuer à dépasser les égoïsmes catégoriels et à prendre en compte les intérêts des générations futures. Seul un intérêt général ainsi conçu est en effet susceptible d'apporter à la gestion de la chose publique la cohérence propre à maintenir, et si possible renforcer, le lien social »⁶.

L'intérêt général n'existe donc que par l'intermédiaire de l'État. Le rapport indique ensuite qu'il n'est pas possible de donner une définition figée à l'intérêt général, et que celui-ci doit s'adapter aux évolutions de la société. Enfin, il préconise un engagement des citoyens dans l'affirmation constante de l'intérêt général :

« La recherche de l'intérêt général implique, on la vu, la capacité pour chacun de prendre de la distance avec ses propres intérêts. [...] C'est en tant qu'êtres autonomes et responsables qu'ils participeront à la définition et à la mise en œuvre des fins d'intérêt général. »⁷.

Le service public se définit donc par l'intérêt général. Il est mené par une personne publique ou sous son contrôle (État législateur et juge administratif), et a pour mission d'assurer l'égalité entre les citoyens. Il est donc dans une relation à trois termes : l'Administration, l'institution de service public elle-même, et le public.

Une relation à trois termes : l'Administration, l'institution, le public

Le service public est assuré ou contrôlé par l'Administration. Cette définition insère l'idée d'une relation à trois termes entre une institution de service public, un individu ou un groupe d'individus et l'Administration. C'est l'Administration qui médiatise la relation entre l'institution publique et l'individu, à la différence du secteur privé qui se caractérise par une relation directe avec le client. En effet, l'expression service public relève une identité entre l'État, le droit administratif applicable et la compétence du juge administratif. Ainsi, tout ce que fait l'État entre dans la catégorie des services publics. Le service public ressortit alors intégralement au régime juridique et contentieux du droit public, il est inassimilable à une activité privée. C'est là que se place la différence fondamentale entre usager et client. L'usager est celui à qui le service s'adresse directement. Il est le plus souvent volontaire, mais parfois, la condition d'usager est obligatoire, par exemple en ce qui concerne l'éducation, l'incarcération, la vaccination. La nature juridique de la condition d'usager varie selon qu'on se trouve dans un service public administratif (SPA) ou dans un service public à caractère industriel ou commercial (SPIC). Dans le cas d'un SPA, l'usager est dans une situation légale et réglementaire de droit public, donc dans une situation statutaire. Dans le cas d'un SPIC en revanche, il est toujours dans une situation contractuelle de droit privé.

⁵ Rapport public 1999, Jurisprudence et avis 1998, L'intérêt général, disponible sur : http://www.conseil-etat.fr/ce/rapport/index_ra_li9902.shtml#

⁶ p. 3

⁷ p. 6

La condition d’usager d’un service public se caractérise par des droits et des obligations. L’usager a en effet l’obligation de se soumettre aux règles d’utilisation du service. En échange, il a droit à bénéficier des prestations d’un service, même si l’Administration dispose d’un pouvoir discrétionnaire pour accorder le bénéfice de la prestation.

Ainsi, le service public, à la fois organe et activité matérielle, est en relation avec ses utilisateurs, appelés usagers, par l’intermédiaire de l’Administration. Le régime de service public est donc conçu comme un moyen d’imposer à l’Administration certaines normes, certaines disciplines de fonctionnement, pour le profit collectif des usagers – même si les conséquences peuvent être négatives pour certains d’entre eux.

Les transformations du service public

Le service public est, nous l’avons vu, une notion qui fonde le droit administratif, qui en est son socle. Néanmoins, il connaît des difficultés, qui sont liées tant à son caractère qu’à sa redéfinition dans un contexte européen.

L’insertion dans le champ concurrentiel

Le rapport Nora de 1967 a été le point de départ d’une politique nouvelle visant à une meilleure insertion des entreprises publiques dans l’économie de marché et à leur soumission aux lois de la concurrence. L’accent a été mis alors sur l’impératif de rentabilité, qui a justifié –et qui justifie encore aujourd’hui – le réaménagement du régime de service public : abandon des services non rentables, transfert au privé du soin d’assurer des investissements trop coûteux, mesures de différenciation tarifaires. Aujourd’hui dans les services publics administratifs, des jugements nouveaux en termes d’efficacité, d’efficacités et de pertinence, réévaluent la place de la satisfaction des usagers, en entraînant éventuellement l’ajustement du service rendu. De plus, les services publics sont, dans un environnement compétitif, de plus en plus considérés comme des opérateurs parmi d’autres, insérés dans un marché ouvert et tenus de jouer le jeu de la concurrence. Dès lors, la notion de service public doit repenser ses fondements, car les frontières entre public et privé apparaissent comme plus floues.

Tous les services publics sont donc appelés à évoluer sous l’effet d’un ensemble de contraintes : technologiques (avec l’apparition des nouvelles technologies), économiques (avec l’ouverture des frontières leur insertion dans un champ concurrentiel) et financière (il s’agit de penser à leur rentabilité). Ces contraintes imposent au service public d’entrer dans un processus d’adaptation permanente. Nous allons voir que cette réévaluation de la logique de service public n’est pas étrangère à la construction européenne.

Le service public dans l’Europe : la notion de service universel

La notion française de « service public », sous l’effet de la construction européenne, tend de plus en plus à être remplacée par celle de « service universel ». La différence entre l’Europe et la France est que l’Europe est régie par le principe de libre concurrence. Il fallait donc que l’Europe s’interroge sur le service public à la française, qui inclut des réglementations discriminatoires, des dispositifs protectionnistes et des situations monopolistiques. L’Europe a vu émerger à partir de 1987⁸ le concept de

⁸ Notamment par l’intermédiaire des livres verts sur les télécommunications et la Poste.

« service universel » entendu comme service de qualité, qui doit être fourni dans chacun des États membres à un prix raisonnable pour l'ensemble des utilisateurs et à des conditions d'accès non discriminatoires. Les autorités communautaires, d'après ces principes, ont imposé une ouverture des grands réseaux de service public à la concurrence, suivant des modalités variées, les objectifs étant l'ouverture à d'autres opérateurs et la création de conditions de concurrence égale. Le champ du service public est encore caractérisé, dans le contexte européen, par une relative spécificité, notamment en ce qui concerne les services publics non économiques.

Le service universel européen ne comprend pour l'instant que les télécommunications, la poste et la fourniture d'électricité. Nulle part n'est fait mention d'un service universel culturel. On peut s'interroger sur cette absence : ces services peuvent ne pas être dans le champ des compétences communautaires, ou encore pas directement exposés à la pression de la concurrence. En effet, la notion de service universel a été forgée par les instances européennes comme contrepoids à la logique de la concurrence. D'autre part, la notion d'universalité implique pour le service public qu'il soit présent sur l'ensemble du territoire, grâce notamment à l'idée de réseau. Enfin, le service universel européen est centré avant tout sur la satisfaction de l'utilisateur individuel (ou de groupes d'utilisateurs), et ne repose plus, comme le service public français, sur la satisfaction d'objectifs liés à l'intérêt général, même si le rapport du Conseil d'État déjà cité rappelle que :

« La construction européenne a fait sienne, pour l'essentiel, cette démarche libérale selon laquelle le marché, loin d'être antagoniste de l'intérêt général, peut activement y contribuer, notamment en permettant d'obtenir le prix le plus compétitif pour une meilleure qualité de service »⁹.

Nous avons vu que la notion d'intérêt général n'est pas réductible à la somme des intérêts particuliers : il y a donc une tension entre les définitions européenne et française de la satisfaction de l'utilisateur. Il s'agira de comprendre en quoi la notion d'utilisateur d'un service universel européen peut ou non faire glisser la notion française d'intérêt général, jusqu'à peut-être l'amener à la notion de client.

Le service public est donc d'abord une fonction à remplir, puis une mission à assurer, mais aussi l'activité concrète qui en résulte et partant l'organe qui la prend en charge. Du service public, conçu comme principe axiologique guidant la gestion publique, on passe aux services publics, entendus à la fois comme les prestations offertes au public et les organismes chargés de les fournir, puis au service universel européen. Dans cette optique, comment les missions de la bibliothèque, service public, convergent ou divergent des missions générales du service public ? Comment en outre la bibliothèque peut-elle positionner son action au sein de définitions élargies du service public ?

LES MISSIONS DE LA BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE

La bibliothèque publique dépend de ses tutelles, l'État et les collectivités locales. L'État est traditionnellement chargé, avec l'instruction publique, de la conservation et de la protection du patrimoine culturel (archives, monuments historiques, musées, bibliothèques), ainsi que de l'encouragement des lettres et des arts. Ces fonctions ont connu un essor à partir des années 1930 et se sont développées considérablement après la deuxième Guerre Mondiale, en s'étendant à de nouveaux domaines que sont l'information, la recherche, la jeunesse et les sports, les activités artistiques et culturelles, le tourisme, les loisirs et l'environnement. La multiplication dans tous ces

⁹ Rapport du Conseil d'État, p.3

domaines de dispositifs d'encadrement et d'équipements publics a conduit l'État et les collectivités locales à prendre en charge l'animation de la vie collective. Depuis les lois de décentralisation de 1982, si le transfert de responsabilités de gestion profite surtout au département, la région est néanmoins investie d'attributions non négligeables et joue un rôle de plus en plus moteur du point de vue économique. Dans le domaine des bibliothèques par exemple, les communes ou groupements de communes ainsi que les départements sont en charge de la lecture publique et des bibliothèques.

Comment définir des missions ?

La notion de réseau intervient, nous l'avons vu, dans la définition du service universel européen. Dans ce cadre, comment la bibliothèque parvient-elle à s'insérer dans un contexte élargi ? Comment peut-elle intégrer la notion de réseau ?

La bibliothèque comme institution publique doit délivrer un service universel égalitaire : accessible à tous, le service public est censé offrir des prestations identiques à ses usagers. Le service public étant également un agent de redistribution, il doit contribuer à réduire l'ampleur des inégalités sociales, et a pour fonction de mettre un certain nombre de biens à la portée de tous, notamment aux plus démunis, c'est-à-dire ceux qui sont exclus des mécanismes de répartition et de distribution résultant du marché. Le service public étant un facteur de cohésion sociale, la bibliothèque doit garantir que tous les groupes, y compris ceux qui sont socialement ou géographiquement défavorisés, n'en soient pas interdits d'accès. Elle est également le lieu dans lequel il est possible de trouver une offre qui n'est pas disponible partout : en ce sens, elle doit contribuer à la promotion et à la diffusion de la création culturelle, notamment celle qui n'est pas visible immédiatement. Elle est donc dans l'offre, ou dans ce que Jean-Michel Salaün appelle une « approche produit » :

« On propose un service, on le fait éventuellement savoir, et on attend que l'utilisateur se manifeste. »¹⁰

Il s'agit également de prendre en compte tous les publics, y compris à venir. La gestion du public est donc un élément fondamental des bibliothèques. Il s'agit d'élargir les publics à ceux qui ne viennent pas, ce qui suppose d'une part un effort de médiation culturelle et une proposition de formation constants, et d'autre part la mise en œuvre de stratégies pour aller au devant de ces non publics. L'offre ne doit donc pas être l'unique stratégie de définition des missions des bibliothèques : elle doit être étayée par une connaissance des publics. Les missions des bibliothèques n'étant pas aisées à analyser, il semble important de fonder l'analyse sur les textes qui ont défini des missions générales.

Le manifeste de l'IFLA

Le manifeste de l'IFLA (Fédération internationale des associations de bibliothécaires et de bibliothèques) et de l'Unesco sur la bibliothèque publique date de 1994. Il insiste sur les missions des bibliothèques. En s'arrêtant sur quelques citations directement issues de la version française du manifeste, on comprend en quoi les missions de la bibliothèque rejoignent les missions du service public.

¹⁰ Salaün, *op.cit.* p.25

La bibliothèque au service du public

Dans le préambule, le manifeste déclare que :

« La bibliothèque publique, clé du savoir à l'échelon local, est un instrument essentiel de l'éducation permanente, d'une prise de décisions indépendante et du développement culturel de l'individu et des groupes sociaux. ».

La bibliothèque publique ne doit donc oublier personne : elle doit servir autant aux individus qu'aux groupes sociaux, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas faire de différence entre les individus et les groupes. Ceci parce qu'elle est l'instrument privilégié de la connaissance des citoyens.

Égalité, équité. Satisfaction des besoins

« La bibliothèque publique est, par excellence, le centre d'information local, où l'utilisateur peut trouver facilement toutes sortes de connaissances et d'informations.

Les services qu'elle assure sont également accessibles à tous, sans distinction d'âge, de race, de sexe, de religion, de nationalité, de langue ou de condition sociale. Des prestations et des équipements spéciaux doivent y être prévus à l'intention de ceux qui ne peuvent, pour une raison ou une autre, utiliser les services et le matériel normalement fournis, par exemple les minorités linguistiques, les handicapés, les personnes hospitalisées ou incarcérées.

La bibliothèque publique doit répondre aux besoins de tous les groupes d'âge. Elle doit recourir, pour les collections qu'elle constitue et les services qu'elle assure, à tous les types de médias appropriés et à toutes les technologies modernes aussi bien qu'aux supports traditionnels. Il est essentiel qu'elle satisfasse aux plus hautes exigences de qualité et soit adaptée aux besoins et aux contextes locaux. Elle doit être à la fois reflet des tendances du moment et de l'évolution de la société, et mémoire de l'entreprise et de l'imagination humaines. »¹¹.

Trois choses sont importantes dans cet extrait. D'abord, la bibliothèque publique doit assurer des services « également accessibles à tous ». Cette mention rapproche la bibliothèque de la notion de service public dégagee jusqu'à présent : la bibliothèque, en tant que service public, ne doit pas faire de différence entre ses usagers. Mais ne pas faire de différence ne signifie pas offrir la même chose à tous. En effet, il semble qu'on voit clairement dans cet extrait que la bibliothèque doit offrir des services différenciés selon qu'on soit public handicapé, adolescent, incarcéré... On comprend donc ici que l'équité peut se substituer à l'égalité : offrir des services et des contenus différenciés permet sans doute de satisfaire le public dans sa pluralité. Ici, le service public pourrait coïncider avec les outils du marketing qui permettent de segmenter la population en fonction de ses caractéristiques et de ses besoins. Ensuite, la bibliothèque doit « répondre aux besoins de tous... ». Nous sommes ici dans la même idée : répondre aux besoins de tous, c'est comprendre les attentes, exprimées ou non, de chacun. Ce n'est qu'à cette condition que les besoins de tous pourront être satisfaits. Enfin, « il est essentiel qu'elle satisfasse aux plus hautes exigences de qualité ». Pour être totalement dans cette exigence de qualité, la bibliothèque doit savoir et pouvoir s'évaluer et évaluer les services qu'elle rend à chacun. Ce n'est qu'à cette condition qu'elle pourra satisfaire les besoins de tous.

¹¹ Nous soulignons

Instrument d'une politique définie

« La bibliothèque publique relève de la responsabilité des autorités locales et nationales. Elle doit pouvoir s'appuyer sur des textes législatifs spécifiques et être financée par les autorités publiques, nationales ou locales. Elle doit constituer un élément essentiel de toute stratégie à long terme en matière de culture, d'information, d'alphabétisation et d'éducation.

Pour assurer la coordination et la coopération des bibliothèques à l'échelle nationale, les textes législatifs et les stratégies doivent aussi définir les caractéristiques et favoriser la mise en place d'un réseau national de bibliothèques régi par des normes de service convenues. »

La bibliothèque est donc bien un outil des politiques publiques culturelles, que celles-ci soient nationales ou locales. Ceci signifie que les missions de chaque bibliothèque doivent être pensées et écrites par leur tutelle. Les bibliothèques peuvent ainsi inscrire leur action dans une politique plus générale qui est celle de leur collectivité, mais aussi, au-delà, celle de l'État.

L'insertion dans un réseau

« La bibliothèque doit coopérer avec des partenaires appropriés, par exemple groupes d'usagers et autres spécialistes à l'échelon local, régional, national et international.

Les services doivent être matériellement accessibles à tous les membres de la communauté. Cela suppose que la bibliothèque soit bien située, dispose d'installations propices à la lecture et à l'étude ainsi que de technologies appropriées et pratique des horaires convenant aux usagers. Cela suppose également qu'elle soit à même d'assurer un certain nombre de services aux personnes qui sont dans l'incapacité de se rendre sur place. »

La bibliothèque ne peut pas être un lieu autarcique. En effet, si chacun doit pouvoir se rendre dans une bibliothèque quand il le souhaite, la bibliothèque ne doit pas être trop éloignée de lui. Ainsi émerge l'idée de réseau : ce n'est qu'en fonctionnant en réseau que la bibliothèque parvient à assurer ses missions précédentes, qui apparaissent comme des missions de service public. Le réseau se comprend non seulement comme un réseau de bibliothèques (bibliothèque centrale et annexes, différentes bibliothèques qui coopèrent sur un même territoire ou encore une coopération plus large), mais aussi comme un réseau entre la bibliothèque et les usagers. On voit naître dans ce manifeste qui date de 1994 l'idée de coproduction d'information, d'échange de savoir.

La charte du Conseil Supérieur des bibliothèques

La Charte du Conseil Supérieur des bibliothèques (CSB) a été adoptée le 7 novembre 1991. Elle précède donc le Manifeste de l'IFLA/Unesco sur les bibliothèques publiques. Elle n'est pas une loi, mais précise néanmoins les missions des bibliothèques et le rôle de chacun pour que ces missions se réalisent.

Missions et accessibilité des bibliothèques

La Charte commence par énoncer les missions de la bibliothèque, qui rejoignent fortement celles déjà énoncées par le Manifeste. Nous ne ferons donc que les rappeler, en insistant sur ce qui s'ajoute à ce que nous venons de voir.

Les articles 3, 4, 5 et 7 rappellent que la bibliothèque est un service public, et qu'en ce sens elle doit répondre aux exigences de tout service public.

« La bibliothèque est un service public nécessaire à l'exercice de la démocratie. Elle doit assurer l'égalité d'accès à la lecture et aux sources documentaires pour permettre l'indépendance intellectuelle de chaque individu et contribuer au progrès de la société. »¹².

On retrouve ici l'idée d'égalité.

« Les bibliothèques qui dépendent des collectivités publiques sont ouvertes à tous. Aucun citoyen ne doit en être exclu du fait de sa situation personnelle. En conséquence, elles doivent rendre leurs collections accessibles par tous les moyens appropriés, notamment par des locaux d'accès facile, des horaires d'ouverture adaptés aux besoins du public, des équipements de desserte de proximité et le recours aux techniques de communication à distance. »¹³.

Ici, par « situation personnelle », le CSB pense aux publics empêchés (handicapés, détenus), mais aussi aux publics éloignés des bibliothèques : les réseaux de bibliothèques doivent permettre le rapprochement de l'utilisateur. Cette idée est renforcée par l'article 5, qui déclare que :

« L'accès du public à l'information, à la formation et à la culture est d'abord assuré dans le cadre du réseau des bibliothèques publiques. [...]. D'une manière générale, toute bibliothèque doit s'inscrire dans un ensemble organisé dont l'objectif est de fonctionner en réseau. En conséquence, toute demande doit pouvoir être satisfaite. ».

Il est intéressant ici de voir que, tout en étant un service public, donc plutôt inclus dans une logique d'offre, on voit apparaître l'idée de satisfaction de la demande.¹⁴ Cet élément nous servira dans un deuxième temps, à mettre en relation service public et marketing, afin de voir jusqu'où ils s'opposent si opposition il y a.

Enfin, dans l'article 7 est mentionnée l'obligation de représentativité pour les collections des bibliothèques publiques. Il est en effet écrit :

« Les collections des bibliothèques des collectivités publiques doivent être représentatives, chacune à son niveau ou dans sa spécialité, de l'ensemble des connaissances, des courants d'opinion et des productions éditoriales. Elles doivent répondre aux intérêts de tous les membres de la collectivité à desservir et de tous les courants d'opinion, dans le respect de la Constitution et des lois. ».

Ici réapparaît l'idée d'égalité : chacun doit pouvoir trouver dans les collections des bibliothèques ce qui le satisfait. Mais une importante nuance est posée : celle du respect de la Constitution et des lois. On ne peut donc pas trouver dans une bibliothèque publique de documents qui ne respectent pas la loi. On est donc bien dans un service public et non pas dans une bibliothèque privée : l'intérêt de tous doit être assuré dans le respect de la loi.

Rôle de l'État

Le rôle et la responsabilité de l'État sont définis au titre II de la Charte, des articles 9 à 21. Les articles qui touchent aux missions de l'État dans les missions de service public

¹² Article 3

¹³ Article 4

¹⁴ Il serait intéressant de s'interroger sur la genèse de cette idée de satisfaction du public dans les premiers textes législatifs concernant la modernisation du service public (dans le milieu des années 1980).

sont les articles 9, 14 et 17. C'est l'État qui en premier lieu a vocation à rendre les bibliothèques accessibles à tous :

« L'État définit la politique nationale des bibliothèques dans chacun des secteurs concernés. A cet effet il peut développer des programmes d'intérêt national. L'État doit prendre les mesures propres à corriger les inégalités dans l'accès à la lecture et à la documentation et veiller à l'équilibre des ressources documentaires sur l'ensemble du territoire. »¹⁵.

La fin de la phrase est très claire : ce sont les orientations définies par l'État qui permettent de lutter contre l'inégalité d'accès à la culture. Puisque l'État définit les missions des bibliothèques à travers une politique nationale, il est également chargé de l'évaluation de ces politiques. Il est en effet indiqué à l'article 14 que :

« L'État recueille toutes les données propres à l'évaluation quantitative et qualitative de l'activité des bibliothèques dépendant des collectivités publiques et en assure l'exploitation sur le plan national et international. A ce titre, il tient à jour la carte documentaire de la France. ».

Ce n'est ainsi qu'au niveau de l'État qu'on peut avoir une connaissance de la réalité de l'implantation des bibliothèques en France. Enfin,

« L'État prend toutes les initiatives propres à favoriser la coopération entre les bibliothèques et lui fournit des cadres réglementaires. L'État coordonne et encourage les programmes de coopération internationale des bibliothèques françaises et la connexion des réseaux français aux réseaux internationaux. »¹⁶.

A défaut d'une loi sur les bibliothèques, c'est donc bien l'État qui fixe les cadres réglementaires de la lecture publique, et qui assure le maillage sur le territoire.

Rôle des collectivités

Les collectivités jouent le même rôle que l'État au niveau local. Elles ont pour mission d'assurer l'égalité d'accès à la lecture, ainsi que de fournir à chacun des collections pluralistes.

« Toute collectivité publique doit assurer l'accès des citoyens à la formation, l'information et la culture en favorisant le fonctionnement d'un service de lecture publique. »¹⁷.

Il faut néanmoins rappeler que ces missions ne sont en aucun cas obligatoires : la charte du CSB, à la différence d'une loi, n'est pas contraignante. Les collectivités mettent donc en œuvre comme bon leur semblent les prérogatives de la charte du Conseil Supérieur des bibliothèques, organe tout à fait consultatif. De plus, le Conseil supérieur des bibliothèques ayant disparu en 2007, on peut se demander quel est l'avenir pour sa charte.

Ce que disent les associations professionnelles

L'association des bibliothécaires français (ABF) ainsi que l'association des directeurs de bibliothèques de grandes villes (ADBGV) s'interrogent régulièrement sur les missions des bibliothèques et des bibliothécaires, à l'occasion de journées d'études. Cinq missions principales caractérisent le bibliothécaire : la gestion administrative, la conservation, la documentation, la communication, l'accueil et l'information du public.

¹⁵ Article 9

¹⁶ Article 17

¹⁷ Article 22

Ces missions, très générales, sont complétées par ce qui est dit lors des journées d'étude. Il est très intéressant de constater que les personnels de bibliothèques s'intéressent souvent aux missions des bibliothèques, en cherchant toujours à les redéfinir dans un environnement qui évolue en permanence. Malgré les interrogations, concernant notamment les évolutions dues aux technologies de l'information et de la communication ou à celles des publics, il reste néanmoins que l'impératif de service public est toujours le fil conducteur des discussions.¹⁸ La bibliothèque étant donc portée par l'idéologie de service public comme satisfaction de l'intérêt général, il s'agit de comprendre en quoi elle s'oppose à l'idéologie marchande que représente le marketing.

LE MARKETING, UN OUTIL COMMERCIAL

Le marketing a été conçu pour aider les entreprises à créer de nouveaux marchés. Or, la revendication première d'une entreprise est la recherche du profit. En outre, une entreprise est une entité autonome, qui ne dépend que de ses actionnaires (et des ventes qu'elle parvient à réaliser). Il s'agit alors d'étudier le marketing, afin de nous interroger sur son statut de technique qui gère les rapports d'une organisation avec son environnement.

Définition du marketing

L'origine du marketing date des années 1960 en France. Il est issu de deux articles fondateurs : « *The marketing revolution* » de R.J. Keith¹⁹ in *Journal of marketing*, et « *Marketing myopia* » de T. Levitt^{20, 21}. Il se définit d'abord comme la volonté de prendre des parts de marché, puis comme l'adaptation nécessaire, voire l'anticipation, à l'évolution des besoins ou à la modification de l'offre concurrente.

« Le marketing-management est l'analyse, la planification, la mise en œuvre et le contrôle de programmes conçus pour créer, développer et maintenir un courant d'échanges mutuellement satisfaisant avec les marchés visés, dans le but d'atteindre les objectifs d'une organisation. [...] [Il est] un moyen de déterminer les besoins et les valeurs d'un marché cible et d'adapter l'organisation pour satisfaire ces besoins de façon plus totale et plus efficace que les concurrents. »²²

C'est donc une méthodologie fondée sur un diagnostic et une stratégie. Le diagnostic s'établit à partir :

- d'une analyse interne (moyens, activité, gestion)
- d'une analyse du public (critères, segmentation, méthodes d'analyse)
- d'une analyse externe (tutelles, partenaires, concurrents)

La stratégie quant à elle consiste à :

- définir une mission
- proposer un ciblage possible
- déterminer une offre de services large et complète

¹⁸ On peut citer notamment « le bibliothécaire, acteur culturel ? » organisé par l'ABF Alsace le 21 octobre 2005, « Bibliothécaires en prospective », organisé par l'ABF Auvergne le 3 mars 2008, « Quel avenir pour les bibliothèques ? », organisé par l'ABF Nord Pas de Calais le 18 décembre 2008, ou encore l'assemblée générale de l'ADBGV des 31 mars et 1^{er} avril 2008, avec une journée d'étude sur le thème « De l'utilité des bibliothèques publiques. »

¹⁹ *Journal of marketing*, 24, January, 1960.

²⁰ *Harvard business review*, 38, July-August, 1960.

²¹ Ces références proviennent de : Salaün, Jean-Michel, *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Paris : Electre Ed du Cercle de la Librairie, 1992 (Bibliothèques)

²² Kotler, Philip, Dubois, Bernard *Marketing Management*, p.22

- engager un nouveau positionnement
- établir des scénarios, un financement, une planification.

Les concepts-clés du marketing²³

Le marketing stratégique

Le marketing stratégique désigne la démarche qui, à partir de l'analyse du marché, permet d'identifier différents segments actuels ou potentiels de la demande, de choisir le ou les segments-cibles et de définir un positionnement pour un concept de produit. Le premier moment de la démarche consiste donc dans la segmentation du marché. En bibliothèque, la segmentation se comprend comme la prise en compte de la spécificité des usagers dans leurs usages, leurs niveaux de connaissance, les comportements, leurs finalités de recherche. Avec la segmentation, le marketing place l'utilisateur/client au centre des préoccupations de l'organisation. Il s'agit de veiller à maximiser l'échange entre une organisation et son public.

Le marketing opérationnel

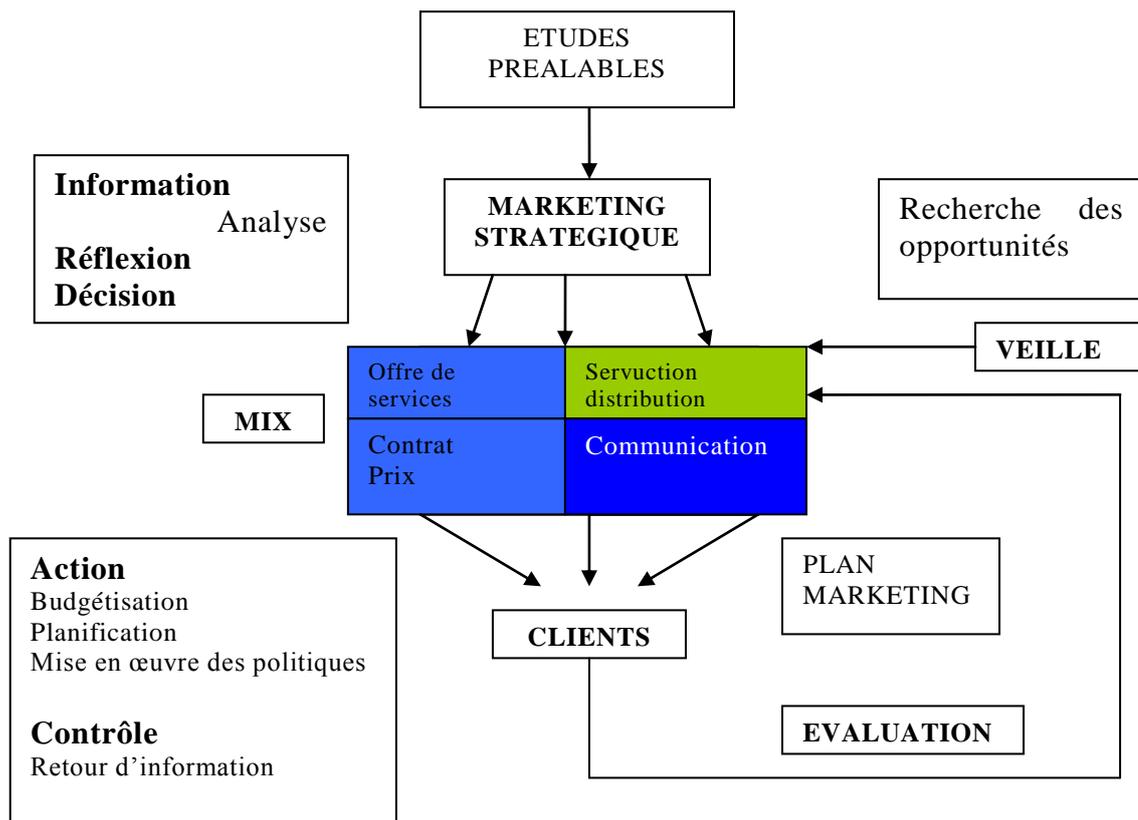
Le marketing opérationnel désigne les actions commerciales qui s'efforcent de réaliser un chiffre d'affaires en s'appuyant sur des moyens tactiques. Ces moyens relèvent de choix qui ne concernent que le produit, le prix, la distribution et la communication. Ces quatre éléments constituent le marketing-mix. Cette notion de marketing-mix désigne en effet l'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication des produits d'une entreprise. Il s'agit de vendre le plus possible en utilisant au mieux les moyens dont le rapport coût/efficacité est le plus favorable à court terme. Par exemple, un excellent bien ou service doit avoir un prix acceptable et accepté et être disponible dans des lieux de vente. Cette présence suppose souvent le soutien d'une communication publicitaire pour faire connaître et valoriser le produit.

Le marketing relationnel

Le marketing relationnel s'intéresse aux thématiques de fidélisation de la clientèle. Il vise le développement d'une relation de plus en plus personnalisée et individualisée avec le client. Il se fonde sur la connivence, le contact personnalisé, la *customization* (qui consiste à construire une relation unique), la proximité. Il se fonde également sur l'engagement de l'organisation et la confiance de l'utilisateur. Le marketing relationnel permet l'adaptation des services existants aux besoins des groupes d'utilisateurs, dans le but constant de les satisfaire. Il suppose donc un échange incessant entre partenaires. Certains auteurs²⁴ pensent qu'en bibliothèque, cet échange incessant peut se manifester par une co-production de l'information entre l'utilisateur et le bibliothécaire. L'apport du marketing relationnel est donc très important, parce qu'il suppose une logique de réactivité permanente, voire d'anticipation. En effet, il s'agit d'anticiper les attentes et de prendre l'initiative de l'action. Il peut alors s'inscrire dans une démarche qualité, une évaluation des services et de leur perception par les usagers. Le marketing relationnel est donc un outil du marketing qui vise à satisfaire les besoins des usagers, et donc à savoir les appréhender.

²³ Les concepts-clés du marketing proviennent des lectures que nous avons faites de Philipp Kotler et Jean Gadrey

²⁴ C'est le cas de Jean-Michel Salaün, Florence Muet et Réjean Savard



Eric Sutter, *Le marketing des systèmes d'information*, ESF éd., 1994, p.32

Une démarche marketing comprend des études de marché, qui permettent de mieux connaître la cible convoitée et son environnement. Ces études permettront d'adapter les méthodes de marketing opérationnel et stratégique en conséquence. Le fondement de cette démarche est donc de découvrir les besoins des consommateurs potentiels et de définir les produits et services.

Marketing et communication

Il nous a semblé intéressant de poser la relation entre marketing et communication à ce niveau. En effet, bon nombre de bibliothèques publiques possèdent un service communication (interne et/ou externe), alors qu'elles n'ont pas de service marketing. Nous ne nous intéresserons pas ici à la communication interne, puisque le sujet porte sur la relation entre la bibliothèque et ses usagers. Une seule bibliothèque à notre connaissance, la bibliothèque municipale de Lyon, a un service marketing et un service communication externe. Il semble que la différence essentielle réside dans la stratégie : un service marketing, après études (marketing stratégique) met en place un plan d'action (marketing mix ou marketing opérationnel) dans le but de satisfaire les besoins étudiés des consommateurs potentiels. Un service communication s'occupe quant à lui de diffuser une information auprès des usagers / consommateurs potentiels afin de faire connaître le nouveau produit ou le nouveau service. La communication peut être de la publicité, du marketing direct, de la promotion ou des relations publiques. Des objectifs de communication s'inscrivent donc dans des objectifs marketing. Dès lors, les objectifs marketing visent à faire connaître un nouveau produit ou un nouveau service, et consistent à relancer l'activité d'un service ou élargir les publics.

Offre et demande, usagers *versus* clients

Alors que les relations privées sont caractérisées par Jacques Chevallier comme « introverties », c'est-à-dire finalisées sur elles-mêmes, les organisations publiques sont « extraverties »²⁵, c'est-à-dire mises au service d'intérêts qui les dépassent, de l'intérêt général. Il s'agit alors, si l'on veut satisfaire l'intérêt général, de prendre en compte l'utilisateur. Mais quel est-il ? De moins en moins on parle « d'utilisateur ». Selon l'auteur, on est en effet de plus en plus en présence d'utilisateur-acteur, d'utilisateur-partenaire ou d'utilisateur-client. L'utilisateur-acteur est apparu à la fin des années soixante avec l'émergence de l'idée de participation. L'utilisateur-partenaire sous-tend l'idée de rééquilibrage de la relation administrative. Enfin, l'utilisateur-client définit un élargissement du cadre du service public : celui-ci serait tenu d'ajuster en permanence les prestations offertes en fonctions de l'état de la demande. Dès lors, le service public a pour mission de satisfaire sa clientèle. Un certain nombre de services publics ont ainsi élaboré des « chartes qualité » débouchant sur des « engagements de service ».

Ces trois formes d'utilisateurs, auxquelles on rajoute celle de citoyen, qui subsumerait les trois précédents, vont de pair avec la réflexion sur l'efficacité des services publics. En effet, du point de vue des utilisateurs, compris comme acteurs, partenaires, clients ou citoyens, les services publics font face à une insatisfaction croissante.

Le comportement des utilisateurs a changé : exigeants et revendicatifs, ils attendent avant tout des services publics qu'ils leur fournissent des prestations meilleures et à moindre coût ; et les signes de désaffection se multiplient vis-à-vis de services qui font l'objet de critiques de la part de leurs utilisateurs. Les services publics ne peuvent alors aujourd'hui plus se permettre de ne pas les prendre en compte et de ne pas leur rendre des comptes. D'autre part, faire la distinction entre utilisateur et client revient, selon nous, à faire la distinction entre besoin et demande. En effet, dans le marketing des entreprises privées, à but lucratif, la notion de besoin recouvre celle de demande, formulée ou non, sans autre jugement sur cette demande que celle de la capacité de l'organisation à l'anticiper, la satisfaire ou la provoquer. En revanche, dans les bibliothèques, services publics et organisations à buts non lucratifs, la demande n'est pas prise en compte, puisque c'est l'offre qui prime. Cette distinction entre offre et demande amène à distinguer demande et besoin dans les bibliothèques : selon Thierry Giappiconi²⁶, lorsqu'on entend « besoin » dans un service public, on ne peut s'empêcher d'entendre « besoin social ». Formulé ou non, le besoin social relève d'une appréciation d'ordre politique : quelles sont les aspirations des utilisateurs pour lesquelles un service public va juger qu'il en va de l'intérêt général ? Comment faire la différence entre une demande particulière (qu'elle émane d'un seul individu ou d'un groupe d'individus, aussi grand soit-il), et le besoin d'intérêt général, qui nécessite pour un service public de mettre en place des stratégies de satisfaction ? Compris comme besoin, comment la demande des utilisateurs peut-elle être prise en compte par les bibliothèques ?

Nous reviendrons plus loin sur le caractère flou de la frontière entre utilisateurs et clients, besoin et demande. Après avoir défini le service public et le marketing, il s'agit, dans un deuxième temps, de voir jusqu'où ces deux notions s'opposent, et si elles ne peuvent pas, au contraire, se rejoindre.

²⁵ Chevallier, Jacques, *Le service public*, PUF Que sais-je ? 2003

²⁶ Lors d'une intervention à l'ENSSIB, Th. Giappiconi a défini le besoin comme le besoin social.

Service public versus marketing ?

L'UTILISATION DU MARKETING DANS LES BIBLIOTHÈQUES : L'EXEMPLE DES BIBLIOTHÈQUES ÉTRANGÈRES

Le marketing s'est imposé dans les bibliothèques, surtout anglo-saxonnes, comme une discipline bibliothéconomique. Dès 1988, l'UNESCO publie des *Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires documentalistes et archivistes*. Ainsi, comme toute organisation produisant des services, les bibliothèques développent des politiques de produits et de services, de prix, de distribution et de promotion. Le marketing apparaît alors comme un élément, sinon essentiel, du moins participant de la stratégie mise en place par les bibliothèques. Philip Kotler, dans son ouvrage intitulé *Strategic Marketing For Nonprofit Organizations* définit le marketing comme tel :

« *the marketing objective as, above all, meeting customer needs and wants.* »²⁷.

Il semble donc que le marketing puisse s'adapter aux établissements publics tels que les bibliothèques. Pourquoi alors, si le marketing se conçoit comme un outil au service d'un établissement, que celui-ci soit public ou privé, ne voit-on pas se développer les services marketing au sein des bibliothèques publiques ? Nous verrons dans cette partie que, si les bibliothèques n'utilisent dans l'ensemble pas le terme « marketing », elles mettent néanmoins en place des stratégies qui sont tout à fait admises comme des stratégies marketing. C'est pour tenter de comprendre les enjeux soulevés par cette différence que nous allons étudier le modèle des Idea Stores anglaises.

Les Idea Stores

Les bibliothèques françaises ont dû s'adapter à la demande, et mettre en place des objectifs visant à faire venir davantage de public. Ainsi, on a vu ces vingt dernières années la bibliothèque « sortir d'elle-même », pour ne plus être seulement une salle d'étude dans laquelle on pouvait venir travailler. A l'ancienne distinction entre bibliothèques d'études et bibliothèques de loisirs, les bibliothèques publiques ont essayé de faire se rejoindre l'idée de bibliothèque comme un lieu dans lequel on peut faire tout à la fois. Le concept d'Idea Store est né en 1999, et le premier a vu le jour en 2002 dans les quartiers est de Londres.²⁸ Elles sont des lieux qui mêlent des services de bibliothèque, d'information et d'étude. Elles ne s'appellent volontairement pas « bibliothèque » pour sortir de l'image de la bibliothèque comme lieu silencieux : la volonté était clairement de faire des lieux attractifs et quotidiens. Dans le document de stratégie de développement des Idea Stores, il est clairement indiqué qu'il sera tiré profit des meilleures techniques en usage dans les secteurs privés et publics, afin d'attirer le maximum de clients et de les garder. Il s'agit de faire de ces lieux des endroits où on vit

²⁷ « Les objectifs du marketing comme, avant tout, la rencontre avec les besoins et les demandes des usagers. » Kotler, Philip, Andreason, Alan R. : *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Third edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1987.

²⁸ Ce paragraphe sur les Idea Stores provient d'une part du *BBF* 2008, t.53, n°1, et d'autre part d'un entretien téléphonique mené par Valérie Serre-Rauzet avec Sergio Dogliani, concepteur et directeur des Idea Stores, le 13 octobre 2008.

« comme à la maison », c'est-à-dire dans lesquels on peut discuter, manger, boire, téléphoner, mais où on peut également venir dès qu'on le souhaite, ou presque (elles sont ouvertes 357 jours par an, et 71 heures par semaine). La démarche est portée par une attention très grande au public, appelé volontairement « client » : ce que le client veut, on doit le lui fournir si on souhaite qu'il revienne. Ainsi le maître mot des Idea Stores est la facilitation : ces lieux sont faits pour en faciliter l'usage aux clients. C'est bien l'image de la bibliothèque que Sergio Dogliani et son équipe ont voulu changer. A l'image et à l'appellation se sont ajoutés des nouveaux services, qu'on ne voit pas dans d'autres bibliothèques : des cours de langue, assez classiques, mais aussi des cours de yoga, de danse, des activités d'aromathérapie, de mix sur platines... Néanmoins, l'accent n'a pas été seulement mis sur la quête de nouveaux usagers : des services tels que des clubs de lecture ont été proposés aux usagers historiques des bibliothèques, qui n'ont pas désaffecté ces lieux. Sergio Dogliani insiste néanmoins sur la nécessité pour les Idea Stores de renforcer leur image du point de vue de la culture de l'écrit : certaines personnes âgées jugent que ces lieux sont faits pour les jeunes avant d'être les leurs. Il faut noter que les larges horaires d'ouverture ont pourtant pour but de parvenir à faire venir successivement les populations (quand les enfants sont à l'école, les retraités peuvent venir faire un tour à la bibliothèque, qui est un lieu plus calme).

Cependant, il serait faux d'apparenter les Idea Stores à des lieux où il y a de tout sauf des livres. Les Idea Stores ont un fonds qui est majoritairement un fonds imprimé, ce qui, selon Sergio Dogliani, assure leur cohérence. D'ailleurs, le public vient aussi pour emprunter des livres, et le taux d'emprunt de livres a augmenté. Il faut signaler également que l'emprunt est gratuit pour les livres et payant pour les autres supports, ce qui permet de renforcer l'idée que ces « magasins d'idées » sont – aussi – des bibliothèques au sens où nous l'entendons. Les Idea Stores ne sont pas du tout voués à devenir des centres culturels qui ne laissent pas la plus grande place aux livres.

Il est intéressant de noter que le modèle des Idea Stores a pour vocation de devenir une marque, identifiable comme telle par tous. Pour l'instant, le modèle est le même dans les sept Idea Stores de Londres : même bâtiment fait par le même architecte, avec les mêmes couleurs. Il y a une réelle cohérence d'image, ce qui est important dans une démarche marketing. Sergio Dogliani n'exclut pas que le modèle puisse s'exporter : pour l'instant il n'est pas parfait, mais les nombreuses discussions qu'il a avec des bibliothécaires étrangers (notamment nord européens) lui permettent de penser qu'il intéresse la communauté des professionnels de bibliothèque. D'ailleurs, la communication est essentielle aux yeux de Sergio Dogliani : un équivalent temps plein s'occupe de la communication externe dans la presse et à la radio, ainsi que du renforcement de la cohérence de la marque à venir.

En ce qui concerne le financement des Idea Stores, celui-ci est très largement public : les Idea Stores doivent rendre des comptes à la ville de Londres pour chaque penny dépensé. Mais l'Idea Store de Whitechapel, la bibliothèque la plus fréquentée de Londres (en comptant toutes les bibliothèques académiques) a été largement financé par la chaîne de grands magasins Sainsbury, qui a donné un terrain pour sa construction. Certes, la présence de Sainsbury n'est pas mentionnée dans tout le bâtiment, mais il est néanmoins intéressant de remarquer que tout membre du personnel des Idea Stores de Whitechapel doit suivre une formation avec le personnel de Sainsbury, pour apprendre à satisfaire les besoins des clients. Étant donné qu'il s'agit avant tout de satisfaire le client, il est beaucoup plus facile et beaucoup plus efficace de faire des formations à la vente. Certes on ne vend pas de livres dans les Idea Stores, mais on doit vraiment donner le goût de les emprunter. D'ailleurs, de nombreuses techniques sont inspirées directement des techniques de vente : le personnel n'a pas de bureau en espace public,

excepté le bureau du renseignement documentaire. Le principe est de circuler en permanence, comme dans les rayons d'un supermarché. Pour être repérable, il porte des gilets ou des tee-shirts et des badges autour du cou.²⁹ Et puisque ces lieux sont avant tout faits pour la satisfaction des clients, le personnel passe plus de la moitié de son temps de travail en service public. On assiste en effet à une forte réduction du travail en interne : les acquisitions (excepté celles qui proviennent de suggestions de lecteurs) et le catalogage sont faits de façon centralisée. Tous les documents sont en libre accès. Au sujet des suggestions d'acquisition, les Idea Stores acquièrent systématiquement tout ce qui paraît et tout ce qui est demandé, y compris en langue étrangère.

L'importante démarche marketing mise en place fait des Idea Stores des lieux importants, de la vie d'un quartier. Le bilan six ans après l'ouverture du premier est très positif, tant du point de vue des personnels que de la ville de Londres ou du public. Sergio Dogliani insiste néanmoins sur le fait que pour l'instant, les Idea Stores ne sont pas dénommées « service public », car ce mot est selon lui connoté de façon très négative. Il est intéressant de noter que si en Angleterre le mot « service public » est connoté négativement, en France on pourrait dire que c'est le mot « marketing » qui dans les bibliothèques publiques a cette connotation négative. Tout ne serait-il qu'affaire de mots ?

Un sens différent du mot « service public »

Dans les bibliothèques, la fonction marketing s'insère dans un cadre politique et économique qu'il ne faut pas perdre de vue. En effet, même si, nous l'avons vu, les bibliothèques utilisent les outils et techniques du marketing (parfois sans les nommer comme tels), la bibliothèque reste un service public. Mais alors, on peut se demander s'il y a une différence entre le service public tel que nous l'avons défini en première partie et le service public qui utilise le marketing. Il reste alors à déterminer comment définir l'intérêt général : en bibliothèque, les groupes de lecteurs, les cahiers de suggestion ou toute forme de remontée du taux de satisfaction des usagers peuvent-ils être appréhendés comme une vue de l'intérêt général ?

L'action des bibliothèques s'inscrit aux côtés des actions menées par d'autres services publics (les écoles, les universités, les musées, les centres culturels...) ou de services relevant du secteur privé, qui, par leur ambition culturelle ou scientifique, exercent une fonction sociale convergente à la leur (librairies, centres culturels privés, maisons d'éditions, théâtres, cinémas, chaînes de radio et de télévision...). Dans cet environnement, la bibliothèque pourrait se situer non pas dans une logique de concurrence, mais de complémentarité.

Une première explication viendrait de la différence de statut des bibliothèques : les bibliothèques françaises ne sont pas régies de la même manière qu'à l'étranger. Cette caractéristique essentielle fait du service public français un concept purement français, qui n'est pas réductible à un établissement étranger qui a des missions de service public. Ainsi, la marge d'initiative dont disposent les bibliothèques est variable. Selon les usages propres à chaque pays, les bibliothèques relèvent de statuts différents. Elles peuvent dépendre d'un statut administratif qui en font le service d'une collectivité

²⁹ A la médiathèque Marguerite Yourcenar de la Ville de Paris, nous avons constaté également que le personnel en service public n'est pas assis, et qu'il porte un badge qui le rend facilement identifiable comme « personnel de la bibliothèque ». L'ancien responsable de la médiathèque, Jacques Cuzin, insistait sur l'idée qu'il est plus facile pour le public de demander de l'aide à un membre du personnel qui est dans les rayonnages, en train de ranger des livres, plutôt qu'assis derrière un bureau. Celui-ci est donc plus accessible au public.

territoriale parmi d'autres, mais elles peuvent aussi faire fonction de service public, sous des statuts qui les rendent plus ou moins directement responsables de leur gestion. Elles peuvent enfin revêtir la forme d'organisations à but non lucratif, indépendantes des pouvoirs publics. Ainsi, elles peuvent être totalement financées par les pouvoirs publics, parvenir à dégager une part significative de recettes propres, par l'introduction de services payants, ou encore dépendre du mécénat. Par exemple, les bibliothèques anglo-saxonnes fonctionnent pour une grande part sur les financements privés, qu'ils soient particuliers ou qu'ils proviennent d'organismes tels que des fondations. Néanmoins, pour l'ensemble de ces bibliothèques, l'enjeu demeure le service rendu à la population. En matière de marketing, le lien entre la bibliothèque et la population à desservir, contrairement à une organisation privée qui ne dépend que de ses dirigeants et actionnaires, n'est pas direct, mais est médiatisé par l'institution politique.

Un modèle applicable en France ?

En France, la bibliothèque reste encore associée à l'idée du progrès social et de l'émancipation du citoyen. Il s'agit de transmettre l'héritage culturel. Cette idée est associée à celle des Lumières. Le modèle anglo-saxon, quant à lui, fait du service public un service minimal rendu à l'individu. Dans la conception française, la vocation de la bibliothèque est de démocratiser l'accès à la culture, à la connaissance et aux savoirs. Il semble donc que ce soit la différence entre culture et divertissement³⁰ qui soit au fondement de la différence de modèles entre les bibliothèques françaises et les Idea Stores. Cette différence est exprimée par Anne-Marie Bertrand, qui distingue les « bibliothèques permanentes » des « bibliothèques immédiates »³¹ : les bibliothèques permanentes appellent à l'intériorité, sont fondées sur les principes d'unité et de cohérence. Elles accordent une place prépondérante au livre, au parcours au sein du savoir et à la mémoire. Lieux politiques, elles rassemblent les communautés. A ce premier modèle s'opposent les bibliothèques immédiates, lieux sociaux tournés vers l'ouverture, où la transparence ainsi que l'accessibilité et l'actualité des collections priment sur l'organisation spatiale. Aucune hiérarchie n'est opérée parmi les supports. Cette distinction rejoint celle des bibliothèques françaises et des bibliothèques anglo-saxonnes : dans les Idea Stores, il ne s'agit plus seulement de transmission du savoir, d'activités culturelles ou sociales, mais de l'appropriation du lieu par le public. Il ne s'agit pas de démocratiser l'accès à la culture, mais d'un processus démocratique plus vaste, invitant chacun à décider de l'usage qu'il fera du lieu. Le bâtiment se veut une réponse au morcellement de la communauté. Les Idea Stores remettent en question la conception française de la bibliothèque. Néanmoins, certaines idées sont directement transposables en France, sans pour autant compromettre le modèle.³²

Ainsi, les deux modèles sont très différenciés. Si le modèle des Idea Stores peut s'appliquer en France, ce n'est qu'en complément des bibliothèques qui existent déjà, et non en remplacement. D'ailleurs, pourquoi plusieurs modèles de bibliothèques ne pourraient-ils pas cohabiter ? Michel Melot souligne qu'un modèle de bibliothèque unique est vain :

³⁰ Au sens de divertissement pascalien, c'est-à-dire ce qui éloigne l'individu de la connaissance

³¹ Bertrand, Anne-Marie : « le génie du lieu », in *Ouvrages et volumes : architecture et bibliothèques*. - Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 1997, p.199-200.

³² Ainsi la Médiathèque Marguerite Yourcenar, qui a intégré dans son architecture des « paliers de convivialité », qui ne possèdent aucun document mais seulement des fauteuils confortables dans lesquels les usagers peuvent consulter des document à loisir ; mais aussi la bibliothèque municipale d'Arras, qui est très intéressée par le modèle des Idea Stores selon Sergio Dogliani.

« Il faut inventer non pas une bibliothèque d'un type entièrement nouveau, mais plusieurs, répondant à la fois à la multiplicité des demandes et à l'organisation des cultures. »³³

La question est cependant moins culturelle qu'il n'y paraît : elle touche plutôt celle des vocations des deux types de bibliothèque. En effet, Il n'y a pas qu'en France que le débat entre plusieurs modèles de bibliothèque est vivant : en Angleterre où sont nées les Idea Stores, le débat entre les Idea Stores, nouveaux modèles de bibliothèques, et bibliothèques académiques et historiques l'est aussi. Ce débat est visible tant dans la presse que sur Internet, *via* les blogs. Les deux adversaires principaux sont Tim Coates, auteur de « The Good library blog »³⁴ et Andy Burnham, ministre de la Culture, membre du parti travailliste, qui écrit des articles dans la presse (notamment dans *The Guardian* et *The Daily Telegraph*). Tim Coates considère que les bibliothèques sont le lieu des livres uniquement, ainsi que du silence et de l'absence de nourriture. En revanche, Andy Burnham est pour le bruit et la nourriture en bibliothèque, ainsi que pour des lieux qui proposent tous les supports possibles. Selon Sergio Dogliani, ce débat est uniquement un débat professionnel : c'est seulement dans la profession qu'on se demande quel est le meilleur modèle de bibliothèque. Le public est totalement en accord avec les deux modèles, et il y a même, selon lui, deux types de publics différents. En revanche, dans la profession, c'est l'idéologie qui domine, et peut-être aussi la « jalousie »³⁵, parce que les tenants des modèles de vieilles bibliothèques sont peut-être dépassés par les nouveaux modèles. De la même manière, ce qui fonde le débat entre Tim Coates et lui-même est la différence entre « customers » (clients) et « users » (usagers) : traditionnellement, les bibliothécaires anglais parlent d'usagers, et c'est volontairement que Sergio Dogliani parle de clients.

Le risque de l'éclatement

Lorsqu'on met en place une stratégie de marketing, il convient de ne pas oublier que la qualité du service dépend davantage de sa cohérence que de sa diversité. Cette prise de conscience peut contribuer à prévenir la dispersion à laquelle cèdent des bibliothèques publiques, qui les font s'éloigner de leurs missions essentielles. Anne-Marie Bertrand, à propos des médiathèques françaises, déclare :

« L'expansion des bibliothèques aboutit à une diversification des documents, des services, des publics, des partenaires et des lieux d'intervention. Boulimie ou fuite en avant, la bibliothèque ne renonce pas à ses activités traditionnelles mais les cumule avec des activités nouvelles dans un mouvement expansionniste qui semble sans limites (sans frontières), mais qui demande toujours plus d'énergie et de moyens. Plus que jamais, sans doute, la question de l'identité de la bibliothèque et de son rôle est posée. »³⁶

Ici également intervient l'idée de « consommation culturelle » et sa critique française. En effet, le marketing est essentiellement voué à la consommation des clients. Or, dans un service public, on ne vise pas la consommation, comme on ne vise pas non plus la satisfaction des besoins personnels. On ne peut placer légitimement un livre au même

³³ Melot, Michel, « La géopolitique des bibliothèques », *Ouvrages et volumes : architecture et bibliothèques*. – Paris : Ed du Cercle de la Librairie, 1997, p.97-112.

³⁴ Disponible sur <http://www.goodlibraryguide.com/blog/>

³⁵ Le terme est de Sergio Dogliani

³⁶ Bertrand, Anne-Marie, *Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux*. Edition du Cercle de la librairie, Paris, 1994. (Bibliothèques).

rang qu'un pot de confiture, on ne peut pas non plus placer au même rang le management d'une entreprise et celui d'une bibliothèque.

Une des critiques les plus virulentes contre l'importation de nouveaux modèles de bibliothèque a été développée par Bruno David dans le *BBF* 2004, t.49, n°6. En effet, selon lui, vouloir que la bibliothèque sorte d'elle-même la fait entrer dans une société de consommation ultra-capitaliste. Il déclare en effet :

« Être « réactif » et « optimiser » ses « performances » en « synergie » avec l'ensemble des « collaborateurs » constitue désormais l'ultima ratio d'une profession si bien en phase avec son époque que, pour elle, entreprise culturelle est synonyme de culture d'entreprise. »

Ainsi, selon Bruno David, les nouveaux modèles de bibliothèques ne seraient plus des lieux de transmission de la culture mais des lieux qui se calquent sur les entreprises privées, et qui perdent donc leur âme de bibliothèque. Dans son article, il critique également l'introduction des outils marchands, et en particulier du marketing, dans les bibliothèques :

« Ainsi s'explique l'étrange modestie de l'ambition des bibliothèques. Pour ses théoriciens, la bibliothèque moderne n'a pas pour mission d'aider à comprendre le monde mais à s'y adapter ; encore moins de le penser dans la perspective de l'utopie – conception d'un autre âge – mais de l'enchanter, de garantir le « droit à l'imaginaire ». Que cette adaptation soit celle que réclame le marché, que l'imaginaire en question soit celui qu'offre la marchandise en tant que reflet narcissique du consommateur, c'est ce qu'attestent le management et les stratégies de communication des médiathèques, en phase avec les valeurs et les styles de vie exaltés par la publicité et les abécédaires du marketing : être cool et conviviale, non plus austère et studieuse (d'où le soin stupéfiant apporté à l'emballage de la culture, c'est-à-dire à l'organisation de l'espace) ; éclectique et branchée, non plus sélective et classique : « multimédia » et non plus livresque ; ouverte à tous et à toutes les opinions, non plus réservée et exclusive ; multiplier les « partenaires » pour une meilleure intégration, non pas s'en tenir au mariage de raison avec la culture. »³⁷

La bibliothèque perd son âme à devenir d'abord médiathèque, puis à utiliser des techniques qui viennent du monde du privé. Elle s'éclate, et perd donc ses caractéristiques essentielles. Quelques bibliothécaires ont répondu à Bruno David, dont Claudine Belayche, Jean-Luc Gautier-Gentès et Jean-François Jacques. Nous étudierons plus précisément par la suite la critique de Jean-François Jacques.

ET POURTANT...

La bibliothèque utilise depuis longtemps des outils pour connaître leurs publics

Ici, il s'agit d'étudier les outils que mettent en place les bibliothèques pour conquérir de nouveaux publics.

³⁷ p.95

Les relations directes

Dans le cas des bibliothèques publiques, des relations très étroites peuvent être établies avec le public. Celles-ci peuvent prendre la forme de contacts directs avec la population, mais aussi de rencontres avec des personnes issues d'institutions qui sont susceptibles d'exposer les besoins d'un type de public. C'est le cas par exemple avec les écoles, les centres aérés, mais aussi les autres structures d'une même collectivité, telles que les maisons de retraite ou les prisons. Il se crée alors des relations de type relais. De la même manière, on peut solliciter l'avis des publics sur les documents sous deux points de vue : à titre d'utilisateur (quels sont les titres que vous utilisez à titre personnel ?), et à titre d'expert (parmi les titres qui relèvent de votre domaine de compétence, quels sont ceux qui sont les plus appropriés aux besoins du public non professionnel ?). C'est ce que fait par exemple le réseau de bibliothèques du SAN Ouest-Provence³⁸ dans le cadre de sa politique documentaire : un membre du personnel s'associe avec une personne qui est usager de la bibliothèque, qualifiée de « personne ressource », c'est-à-dire expert dans un domaine particulier, qui donnera un avis éclairé sur des propositions de listes d'acquisitions.

Les enquêtes

Quand une bibliothèque met en place un nouveau produit ou un nouveau service, il est intéressant pour elle de savoir quelles en sont les répercussions sur le public. Il s'agit donc de faire un lien entre la conception d'un produit, les objectifs que l'établissement s'est donnés, et le succès ou l'échec de la mise en place de ce produit. Or, les enquêtes de publics sont un outil très utilisé par les bibliothèques.

Le processus de relation avec la population intervient à plusieurs niveaux : d'abord en amont, pour définir les besoins, puis au cours de la définition du produit (pour étudier un aspect précis des besoins) et au cours de la phase de production du produit. Concernant la prise en compte des besoins de la population, il peut s'agir de deux choses : on peut d'abord vouloir développer quelque chose de nouveau, mais on peut aussi vouloir conforter quelque chose qui existe déjà. Ainsi, on s'adresse à deux types de publics différents. Dans le premier cas, il s'agit de l'ensemble de la population, fréquentant ou non la bibliothèque. Dans le second en revanche, il s'agit uniquement des usagers de la bibliothèque, c'est-à-dire ceux qui fréquentent déjà ses services.

Les enquêtes peuvent donc permettre de prévoir des flux et d'adapter les services à la fréquentation. Il apparaît ici que ce n'est pas l'introduction d'une démarche marketing qui a apporté l'outil d'évaluation de la satisfaction du public aux bibliothèques. Néanmoins, une démarche marketing permet d'appréhender de façon plus globale la mise en place d'un nouveau produit ou service, c'est-à-dire de l'étude de son besoin éventuel par le public à sa phase de production. Nous verrons par la suite si cette idée de valeur ajoutée du marketing se vérifie. Il faut noter toutefois que, même si les enquêtes sont un des outils des bibliothécaires, elles sont un processus lourd, donc exceptionnel.

³⁸ Cet exemple est issu d'une discussion avec Jérôme Pouchol, responsable de la politique documentaire du SAN Ouest Provence.

La frontière entre usagers et clients est de plus en plus floue

Le terme usager est défini par le Code civil de 1804 comme le titulaire d'un droit réel d'usage sur une chose ou un bien appartenant à autrui, qu'il ne peut ni céder ni louer³⁹. Dans le langage commun contemporain, le même mot désigne surtout l'utilisateur individuel d'un service ou d'un espace de statut public ou assimilé, gratuitement ou selon un tarif encadré. En ce qui concerne le terme de client, celui-ci, à l'époque moderne, évoque des rapports marchands et désigne l'acheteur de biens ou de services payants. Il est donc individualisé, solvable et plus ou moins fidélisé. Le consommateur a quant à lui une fonction économique spécifique : il est le client qui fait jouer, individuellement ou en groupe et dans son intérêt, les règles de la concurrence. Deux exemples vont nous permettre d'étudier la frontière entre usagers et clients : les lois de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, et la restructuration de la Poste.

Les lois de rénovation de l'action sociale et médico-sociale

Les réflexions menées dans ce chapitre sont issues d'un article de Michel Chauvière, paru en 2006.⁴⁰ Depuis le début des années 1980, on assiste en France à « un basculement du mode de légitimation de l'action publique ». Ceci est dû à la volonté de gagner en efficacité, qualité et équité. Ainsi, l'action publique se met à survaloriser le besoin, le contentement et les compétences des destinataires de son action. Ce souci de l'utilisateur, valorisé dans l'édition de certaines lois, tend à effacer la ligne de démarcation qui était auparavant affirmée entre l'utilisateur et le client. Le principal exemple est pris dans la loi 2002-2 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale. La distinction entre usager et client repose sur le fait que le client est celui qui acquiert des biens matériels ou des services payants, selon un prix dépendant du marché concurrentiel. Le client est donc un consommateur quand l'utilisateur est un citoyen. Mais avec « la marchandisation des services publics » et l'introduction, dans la production législative et réglementaire, de l'utilisateur au centre de l'action publique, cette frontière tend à devenir floue. En outre, avec le terme de plus en plus présent « d'utilisateur-client », on fait de l'utilisateur et de sa satisfaction le but de toute action publique.

Historiquement, c'est donc le lien entre une institution publique ou privée qui fait l'utilisateur, le client ou le consommateur. Si un service public peut donner lieu à une transaction, celle-ci doit rester tarifée selon un prix ne correspondant pas forcément aux coûts de la production.

C'est principalement la loi Kouchner de mars 2002 qui a affirmé la volonté de mettre l'utilisateur au cœur de l'action. En quoi cette décision a-t-elle fait basculer l'utilisateur vers le client ? Ce texte différencie les droits individuels des malades, tels que l'accès à leur dossier et la transparence des décisions, des droits collectifs de type co-gestionnaires *via* certaines organisations habilitées. Elle ouvre donc la voie au droit des utilisateurs. Ainsi :

³⁹ *Code civil* de 1804, partie II : « Des biens, et des différentes modifications de la propriété », titre III « De l'usufruit, de l'usage et de l'habitation », chapitre II « De l'usage et de l'habitation »

625 : « Les droits d'usage et d'habitation s'établissent et se perdent de la même manière que l'usufruit. »

626 : « On ne peut en jouir, comme dans le cas de l'usufruit, sans donner préalablement caution, et sans faire des états et inventaires. »

627 : « L'utilisateur, et celui qui a un droit d'habitation, doivent jouir en bons pères de famille. »

628 : « Les droits d'usage et d'habitation se règlent par le titre qui les a établis, et reçoivent, d'après ses dispositions, plus ou moins d'étendue. »

⁴⁰ Chauvière, Michel « Que reste-t-il de la ligne jaune entre l'utilisateur et le client ? », in *Politiques et management public*, volume 24, n°3, septembre 2006, pp. 93-108

« Considérés comme des agents économiques rationnels, ceux-ci ne chercheraient par définition que le meilleur pour eux-mêmes, et chacun pour soi, face à la maladie, à la dépendance ou même à la responsabilité parentale. »⁴¹

Le problème est bien ici que l'usager compris comme citoyen n'existe plus : en effet, cherchant le meilleur pour lui-même, l'usager ne se comprend plus du tout dans une démarche d'intérêt général. On n'est plus dans le partage délibératif des problématiques sociales et du choix des solutions, mais bien dans la responsabilisation directe. Ainsi on fait de l'usager un individu qui ne participe plus aux problèmes sociaux qu'en termes de personne individuelle, subjective et non plus politique. Ce n'est plus la société génératrice d'insécurité sociale qui est injuste mais celle qui entrave la liberté d'action individuelle par manque d'accessibilité. Le critère de satisfaction remplace celui de destination de l'usager du service public. L'usager-client a des droit parce qu'il est un acteur économique. L'affirmation des droits des usagers ainsi que le renforcement de l'évaluation des politiques publiques conduit à faire de ceux-ci des clients consommateurs des biens publics. Ainsi, Michel Chauvière propose-t-il de faire de l'usager « une catégorie provisoire ou transitionnelle »⁴², dont le *telos* est le client.

La restructuration de La Poste

La restructuration de la Poste en Banque Postale a nécessité de s'interroger sur ses missions de service public.⁴³ Dans une interview, le Directeur général de la Poste Grand Public, Christian Kozar, s'interroge sur la frontière public/marchand, et déclare que puisque la Poste a toujours vendu des timbres et qu'elle continue à distribuer le courrier, il n'y a pas antagonisme entre service public et service marchand. Étant donné que le monde change, si la Poste ne change pas, elle deviendra un musée. Les bureaux de poste actuels ne correspondent plus aux désirs des gens, il est donc nécessaire de mettre en place un plan de restructuration en liaison avec les élus, le personnel de la Poste « et avec nos clients, nos usagers, tout ça bien sûr en favorisant le service public auquel nous sommes tant attachés. ». Il ajoute plus loin :

« Nous sommes fiers de servir toutes les populations, donc nos clients (nos usagers aussi pourquoi pas, on n'est le service public aussi ; le mot usager n'a rien de choquant). Et bien on a défini un autre concept : c'est les gens, les gens qui viennent à la Poste. Voilà : nos clients, nos usagers, les Français, les étrangers, les riches, les moins riches, les gens. Voilà notre clientèle ».

Ici, ce n'est pas le terme de client qui est gênant, mais bien celui d'usager. La Poste, service public, n'a plus pour seule mission d'offrir un service public de qualité, mais de répondre aux attentes des gens, des clients. Ainsi dans un grand nombre de bureaux de poste sont mises en place des boutiques servant à faciliter les achats de produits vendus par la Poste. On assiste donc à une dissociation, en termes d'espace, entre la mission de distribuer son courrier aux usagers et celle de vendre des produits dérivés, tels que les enveloppes préaffranchies, des agendas, des billets de spectacle, des DVD... Cette dissociation est le parallèle de la dissociation entre usagers et clients de la Poste. Le but est de proposer toute une gamme de nouveaux produits. La tension entre commerçant et service public est résolue dans l'expression « commerçant-citoyen » : la Poste est un commerçant qui a une mission de service public, et qui pour répondre à cette mission

⁴¹ p. 101

⁴² p. 107

⁴³ Les notes sur la privatisation de La Poste proviennent de documents audio-visuels diffusés lors d'un cours à l'ENSSIB, que l'intervenant, Monsieur Renaud Muller, m'a communiqué à la condition que je ne les diffuse pas.

vend des produits issus du commerce équitable. Jean-Paul Bailly, le Président de la Poste, lors de l'inauguration d'un bureau de poste rénové, insiste sur la mission de satisfaction des clients que doit assumer « la grande entreprise de service public » qu'est devenue la Poste. Il développe alors les trois priorités des nouveaux bureaux de poste : « mieux servir nos clients », grâce à l'amélioration de la qualité de service et de l'accueil ; « redonner à nos clients, et en premier lieu aux jeunes, l'envie de retrouver le chemin des bureaux de poste ». Il précise alors cette priorité : la Poste est une entreprise de service public, et un service public est fait pour tout le monde, donc pas seulement pour les personnes en difficulté, âgées ou qui ont des problèmes de mobilité, mais aussi pour les jeunes. Enfin, la troisième priorité est « de faire de la Poste le premier réseau bancaire et de service de proximité en France », à l'aide de la mise en place de nouveaux services, toujours en accord avec les valeurs du service public et avec les valeurs de la Poste. C'est donc bien pour un objectif nouveau –devenir le premier réseau bancaire– que la Poste utilise les outils du marketing : il s'agit de changer son image. Ainsi, dans des services publics tels que la santé ou la Poste, on met en place des stratégies qui consistent à satisfaire le client. La frontière entre usager et client est alors de plus en plus poreuse. Ceci se comprend dans l'affirmation de la mise en place de stratégies d'établissement, qu'on retrouve également dans les bibliothèques, même si la différence entre usager et client est plus marquée.

La nécessaire mise en place d'une stratégie

Avec l'exemple des bibliothèques françaises et étrangères qui ont mis en place les techniques et outils du marketing apparaît la nécessité de mettre en place une stratégie d'établissement. Le but de toute stratégie est d'atteindre :

« Les objectifs fixés par la politique en utilisant au mieux les moyens dont on dispose. »⁴⁴

Il s'agit donc pour une bibliothèque d'adopter une stratégie d'établissement afin d'atteindre les objectifs de satisfaction de l'intérêt général. On entre donc dans l'idée d'un management stratégique, qui relève alors du domaine de l'application. Trois types de stratégies sont alors mises en place : la stratégie d'ensemble, la stratégie générale et la stratégie opérationnelle.

La stratégie d'ensemble

Elle recouvre les options politiques déterminées par les autorités politiques, les tutelles, et détermine donc des choix fondamentaux. Ceux-ci ne recouvrent qu'indirectement les missions des bibliothèques publiques, puisqu'ils s'attachent au mieux à déterminer des politiques publiques de la culture. Souvent les bibliothèques sont des services dont le rôle est considéré comme allant de soi et non des domaines qui appellent une réflexion stratégique, tels que les questions politiques, économiques, sociales, diplomatiques ou militaires. C'est au personnel de la bibliothèque de montrer à sa tutelle que, si le rôle des bibliothèques peut aller de soi, il est néanmoins nécessaire de mettre en place une réflexion stratégique afin de leur permettre de progresser. Il faut montrer et démontrer la portée que pourrait avoir l'action des bibliothèques dans des domaines où elles servent des intérêts majeurs. En insistant davantage sur leur contribution à la réflexion et à l'information des citoyens, à l'égalité et à la cohésion sociale de la population, à leur niveau culturel ainsi qu'à leur formation professionnelle initiale et continue, les

⁴⁴ Beaufre, André *Introduction à la stratégie*. Paris, Economica, 1985 (Institut Français des Relations Internationales : enjeux internationaux).

bibliothèques pourraient apparaître davantage comme ayant un important rôle économique, politique et social dans la collectivité. Ainsi, les missions des bibliothèques pourraient être définies au niveau de la collectivité, dans une stratégie d'ensemble, et en complémentarité avec les autres services.

Les stratégies générales

Des stratégies générales peuvent être élaborées aux différents niveaux d'organisation dont relèvent les bibliothèques. Dans un premier temps, il est nécessaire de définir, à partir des missions assignées à la bibliothèque, son champ d'intervention et ses priorités, c'est-à-dire la place qu'il lui revient de prendre dans une stratégie d'ensemble, compte tenu de son environnement et de ses ressources. Cette démarche suppose une phase d'analyse de l'environnement, de l'existant, ainsi qu'un diagnostic, et la prise en compte des avantages concurrentiels de la bibliothèque publique, c'est-à-dire des domaines où elle dispose d'une situation unique ou privilégiée vis-à-vis de ses concurrents ou partenaires. Cette phase d'analyse doit déboucher sur un système d'objectifs comprenant :

- les missions, reflétant la stratégie d'ensemble de la tutelle
- des objectifs généraux qui recouvrent les actions qui seront mises en œuvre pour faire aboutir les buts
- des objectifs opérationnels qui recouvrent les actions qui seront mises en œuvre pour faire aboutir les buts
- des indicateurs de résultats qui permettront d'évaluer dans quelle mesure les buts visés ont été atteints.

Les stratégies opérationnelles

Les stratégies opérationnelles ont pour fonction de permettre le lien entre la conception, les buts, et l'exécution. Ce lien s'articule entre la fonction de direction et les fonctions spécialisées d'un établissement. C'est donc que tout l'établissement doit prendre part à la démarche globale. Mettre en œuvre une stratégie, c'est rendre possible l'appropriation de cette stratégie par l'ensemble du personnel. Les fonctions spécialisées d'un établissement concernent aussi bien le personnel que le marketing ou la production et les finances, ainsi que le contrôle. Le but des stratégies opérationnelles est alors d'orienter l'évolution des techniques, des méthodes et des savoir-faire pour les adapter aux buts de la stratégie générale. Ces différentes fonctions concernent les organismes qui produisent des biens aussi bien que des services. Les bibliothèques produisent des services. Dans ce type de production de services, on distingue alors la production qui est visible (par exemple l'offre de ressources documentaires, d'équipements et des fonctions de médiation) de la production qui est moins visible, telle que les opérations relatives au circuit des documents, des productions documentaires ou culturelles. Les fonctions financières et de gestion du personnel, ainsi que la fonction de contrôle et d'évaluation, sont de plus en plus utilisées par les bibliothèques publiques. C'est dans ce cadre que s'insèrent les stratégies de marketing. Ces fonctions, dans les bibliothèques, sont étroitement interdépendantes, imbriquées, et doivent sans cesse se subordonner aux orientations managériales stratégiques générales.

L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

L'évaluation

Prendre en compte l'environnement

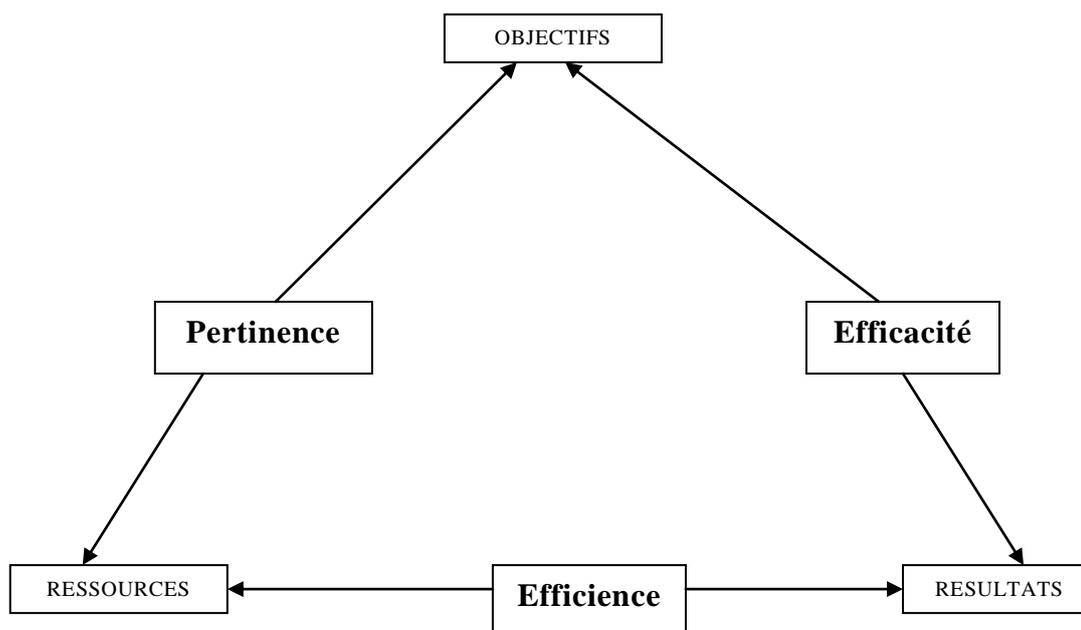
Afin d'évaluer au mieux les actions menées par les bibliothèques, il s'agit de connaître leur environnement. L'outillage que propose le marketing consiste à passer de données générales et d'impressions subjectives à une analyse qui permette d'approcher au plus près les réalités de l'environnement. L'environnement le plus connu, dans un premier temps, est celui du public le plus assidu. Il s'agit donc de faire attention à ses remarques, de lui demander son avis sur les services rendus. La mise à disposition de cahiers de suggestion et de doléances permet de prendre en compte de façon plus large les attentes des usagers : ce sont des outils précieux, bien que partiels, de l'évaluation. Afin d'être plus précis, des procédures d'enquêtes fondées sur un échantillonnage réduit ont été mises en place. C'est ce qu'à proposé en 1989 le manuel de Nick Moore intitulé *Measuring the performances of public libraries : a draft manual*, publié par L'Unesco. Ce manuel a permis aux bibliothécaires de disposer d'un large choix d'indicateurs de performances. Les méthodes proposées par ces indicateurs relèvent de techniques d'opinion utilisées par le marketing : il s'agit le plus souvent d'enquêtes auprès d'un échantillon de quelques centaines de personnes prises au hasard, mais il peut aussi s'agir de méthodes d'observation, structurées par une grille d'analyse, du comportement des utilisateurs pour identifier leurs difficultés à l'utilisation d'un produit ou d'un service. Enfin, il peut s'agir de la méthode des agendas, dans laquelle il est demandé aux usagers de noter leurs activités dans la bibliothèque sur une grille visant à connaître son comportement (par exemple la fréquence et l'utilisation des équipements offerts par la bibliothèque). Ces enquêtes contribuent à une connaissance de plus en plus précise des utilisateurs. Mais elles ne contribuent qu'à la connaissance des usagers de la bibliothèque, voire des plus assidus d'entre eux, et non pas de l'ensemble de la population. Afin de satisfaire les besoins de l'ensemble de la population, il faut mener une démarche plus large, comprenant une analyse interne et une analyse externe. L'analyse interne porte sur la bibliothèque elle-même : elle vise à déterminer de la façon la plus objective possible quels sont les points forts et faibles de l'organisation de la bibliothèque. L'analyse externe porte quant à elle sur l'environnement de la bibliothèque, et nécessite le recueil de données démographiques, sociales et économiques quant à la population de la collectivité dont dépend la bibliothèque. Ces données permettent alors d'établir un tableau des besoins auxquels la bibliothèque est susceptible de répondre à partir de la pyramide des âges de la population, du profil de ses activités professionnelles et de ses conditions sociales. Cette prise en compte de la situation économique et sociale peut désigner les objectifs d'intérêt général essentiels à la collectivité.

En outre, ces données permettent de recenser et d'identifier les institutions qui agissent dans les mêmes domaines que celui de la bibliothèque (information, culture, loisirs et formation). Ainsi, on peut éviter la concurrence entre services publics d'une même collectivité, voire établir des relations de partenariat. Enfin, il peut être intéressant de compléter les données recueillies par des données concernant un environnement plus large, afin de comprendre par exemple comment insérer une politique locale dans une politique à enjeu national.

En évaluant régulièrement l'offre de services, on permet à la bibliothèque d'ajuster les hypothèses fondées sur l'étude de l'environnement. On comprend l'importance d'une stratégie reliant tous les espaces et tous les services de la bibliothèque : le résultat d'une enquête menée dans un service peut tout à fait être utile à un autre service.

Les paramètres généraux de l'évaluation des politiques publiques

On pourrait schématiser l'évaluation des politiques publiques selon le schéma suivant :



La mesure de l'efficacité reflète dans quelle mesure l'action accomplie ou engagée correspond aux objectifs sociaux ou politiques des bibliothèques.

L'efficacité, quant à elle, est la mesure du bon emploi des ressources, c'est-à-dire de ce qui n'a pas été gaspillé.

La pertinence, enfin, est l'adéquation des ressources aux objectifs. En permettant d'ajuster et de préciser le contenu des produits, une démarche marketing permet une estimation plus précise des coûts de production.

Afin de contrôler l'efficacité, l'efficacité et la pertinence, on peut mettre en place dans les bibliothèques des tableaux de bord, qui regroupent des indicateurs clés adaptés à chaque niveau de responsabilité. Un tableau de bord est un instrument de pilotage qui rappelle les objectifs propres à la fonction exercée et comprend un choix d'indicateurs issus de la confrontation des données d'exploitation et des données relatives au public et à l'état des collections. Il réunit des éléments de gestion et d'exploitation, et permet d'évaluer, pour une période donnée, la progression des objectifs. Ceci est sous-tendu constamment par le souci de l'impact réel des usages de la bibliothèque sur les usagers et la société dans son ensemble.

Afin de comprendre plus précisément comment les paramètres de l'évaluation s'appliquent aux bibliothèques, il convient d'étudier les normes d'évaluation.

Les normes d'évaluation

L'évaluation des politiques publiques doit donc comparer les résultats par rapport aux moyens mis en œuvre. Elle est issue d'une circulaire du 28 décembre 1998 relative à

l'évaluation des politiques publiques (publiée au JO n°36 du 12 février 1999, p.2239). En premier lieu, il convient de mettre en place une programmation, visant à estimer les moyens nécessaires à l'action envisagée. Cette étape est indispensable pour que chacun comprenne bien les objectifs de l'établissement et de la collectivité. Il convient également de prendre en compte les besoins de la population. Selon Thierry Giappiconi⁴⁵, le besoin, contrairement à la demande, correspond à l'intérêt général, tandis que la demande est toujours individuelle et renvoie alors à l'intérêt particulier (même de plusieurs).

Les normes fondamentales de l'évaluation des bibliothèques sont la norme ISO 2789, qui correspond aux statistiques internationales de bibliothèques, et la norme ISO 11620 qui met en œuvre les indicateurs de performances des bibliothèques. La norme ISO 2789 définit par exemple les utilisateurs de services sur place (entrées, usagers actifs, emprunteurs...).

L'évaluation est de plus en plus utilisée en bibliothèque, notamment en BU. Il s'agit de toujours définir des objectifs valables, qui permettront d'évaluer correctement un service en regard des missions définies en amont, et de recueillir des données fiables et pertinentes. Dans le cadre des missions des bibliothèques publiques, l'évaluation peut alors se comprendre comme une volonté de justice sociale, un enjeu démocratique d'accès à la connaissance et à la citoyenneté. Les bibliothèques sont des domaines où l'initiative privée ne saurait répondre à toutes les conditions politiques et sociales qu'exige l'intérêt général.

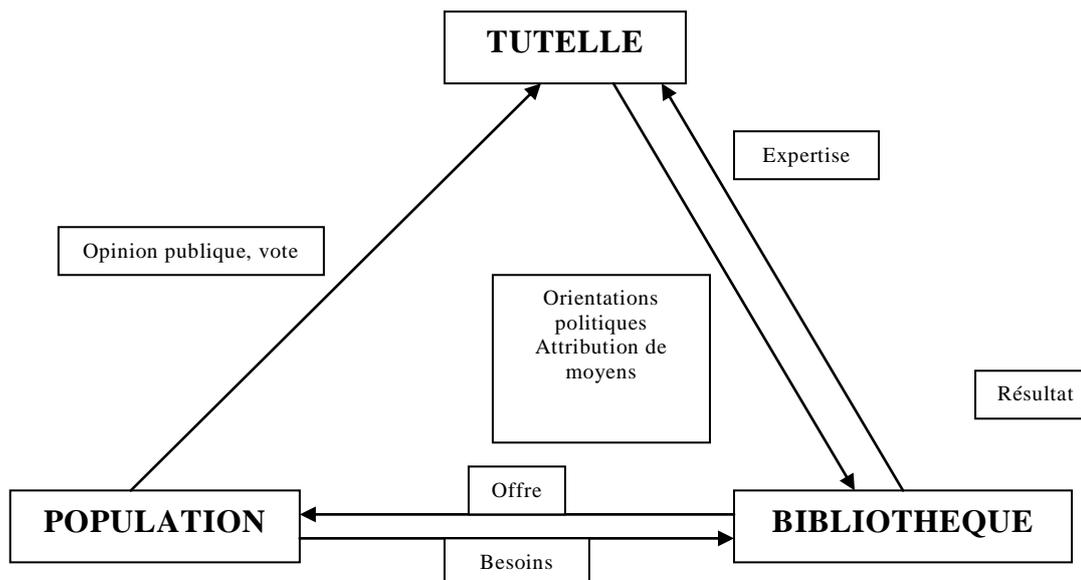
Ainsi, la mise en place des normes d'évaluation des politiques publiques a pour but d'uniformiser pour comparer et établir un consensus international. Les normes permettent également aux bibliothèques d'affirmer davantage leur implication dans les processus de la qualité et de la performance publique. Enfin, elles mettent en place un vocabulaire commun et des définitions partagées par tous.

Enfin, les normes permettent de conforter les objectifs d'une bibliothèque au niveau national et international. En effet, la performance, qui intervient dans toute démarche marketing, est définie par la norme ISO 11620 comme l'efficacité, l'efficience et la cohérence des moyens et des objectifs. On est bien dans une démarche marketing qui s'intègre à un bon management d'établissement.

La bibliothèque dans une relation à trois termes

La relation de la bibliothèque à sa tutelle et à ses usagers peut se formaliser ainsi :

⁴⁵ Giappiconi, Thierry. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris : Electre-Edition du Cercle de la librairie, 1997 (Bibliothèques)



En tant qu'experts, les responsables de la bibliothèque sont là pour conseiller leur tutelle, qui quant à elle attribue les moyens conformes aux orientations politiques choisies. La bibliothèque a pour fonction d'offrir le meilleur service à la population à desservir dans le cadre des orientations politiques. Ainsi, les services rendus par la bibliothèque sont considérés comme de la responsabilité de la tutelle. C'est pour cela qu'on est véritablement dans une relation à trois termes. Le taux de satisfaction de la population détermine la nature de la pression qu'elle exerce sur l'autorité politique, notamment par la voie du vote. Voyons maintenant dans le détail quels sont les rôles du public et de l'autorité politique.

L'utilisateur / client

L'utilisateur exprime un besoin par rapport à la bibliothèque, et une satisfaction ou une insatisfaction par rapport à la tutelle. Il est donc acteur de son service public, il en est un partenaire essentiel. L'aire de clientèle de la bibliothèque est constituée par les seuls usagers acquis de la bibliothèque et par les utilisateurs potentiels, qu'il s'agit de conquérir, comme des clients. La nature et le contenu des ressources et services qu'elle dispense doivent, justement parce que la bibliothèque est un service public, concerner l'ensemble de la population. Mais cette population a pour caractéristique essentielle d'être hétérogène, notamment en bibliothèque d'une collectivité locale, bien plus que dans une bibliothèque universitaire. Elle comprend les inscrits fréquentants, les fréquentants non inscrits, et les non fréquentants. Les objectifs fixés par la tutelle concernent souvent les non fréquentants, dont on veut faire des usagers. De plus, loin de se comprendre uniquement dans son aspect d'utilisateur de la bibliothèque, la population s'appréhende par des catégories sociales, directement quantifiables et repérables comme telles. C'est en ce sens qu'elles peuvent constituer des cibles d'une relation marketing.

L'autorité politique

Elle est l'expression de la volonté collective de la population. Il lui revient de définir les choix fondamentaux des services publics, de les voter et de leur attribuer les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Il existe des instruments de dialogue entre les pouvoirs publics, la bibliothèque et la population, tels que les lettres de missions de

l'autorité politique, et les indicateurs d'évaluation des résultats et des performances mis en place par la bibliothèque. A partir des missions assignées par l'autorité politique, le marketing implique une relation entre le personnel de la bibliothèque et la population à desservir.

Le marketing au service de la bibliothèque

Quelles que soient donc les orientations des bibliothèques qui recourent aux techniques et outils du marketing (en les nommant comme tels ou pas), l'utilisation du marketing semble donc être réellement au service de la bibliothèque. En effet, l'outil marketing peut servir concrètement les objectifs d'efficacité, d'efficience et de pertinence des bibliothèques publiques.

L'ENVIRONNEMENT DE LA BIBLIOTHÈQUE

Un environnement compétitif

Les bibliothèques sont, depuis quelques années, en pleine mutation, car Internet a porté un coup sévère à leur légitimité fondamentale. Elles n'ont plus le monopole de l'agrégation locale de l'information, ce qui les contraint à un travail permanent de justification de leurs actions et d'explication de leurs missions. Elles sont donc concurrencées par Internet, mais également par tous les espaces culturels commerciaux. Certes, leur légitimité est fondée sur leurs tarifs qui ne sont pas ceux des lieux de vente, mais elles souffrent quand même d'un déficit d'image au sein de leur environnement local ou virtuel⁴⁶. Le public se place en situation de consommateur face à une vitrine. Il s'agit donc de faire sortir la bibliothèque d'elle-même pour en faire une gamme de services organisés autour d'une collection, et de la valoriser grâce une communication pertinente, fondée sur un échange constant avec l'utilisateur-consommateur (celui-ci étant au cœur de la démarche qualité). Le but est donc bien de se rendre plus visible dans cet environnement. La bibliothécaire canadienne Janine Schmidt⁴⁷ souligne que les bibliothèques devraient s'inspirer des méthodes utilisées par les chaînes de librairies ou de magasins qui recourent à des mécanismes de stylisation architecturale ou symbolique, imprimant un look et un contenu émotionnel particuliers à leur marque, facilement reconnaissable par les consommateurs. Elle évoque ainsi le logo de la société McDonalds, les arches jaunes qui se détachent d'un fonds rouge, et qui permettent une identification immédiate dans le monde entier. Selon elle, chaque bibliothèque devrait recourir à ces procédés, car ils facilitent une démarche davantage centrée sur le client. Afin de trouver sa place dans un environnement compétitif, il faut donc s'attacher à la demande du client. Or, celui-ci réclame un nouveau look, une nouvelle ambiance chaleureuse et à la mode⁴⁸. Cela lui permet de rompre avec les codes de la bibliothèque traditionnelle et du service public, dont il estime souvent les prestations de qualité insuffisante et dénuées d'originalité. Il s'agit de créer des endroits confortables dans lesquels l'utilisateur a envie de rester, et de composer une atmosphère qui puisse favoriser l'assimilation du savoir à une activité joyeuse. L'approche du marketing se révèle ici

⁴⁶ MARESCA, Bruno. *Les bibliothèques municipales après le tournant Internet : attractivité, fréquentation et devenir*. Avec la collaboration de Christophe Evans et Françoise Gaudet. Paris : BPI / Centre Pompidou, 2007. (Études et recherche)

⁴⁷ Schmidt, Janine, « Unlocking the library : Library Design from a marketing perspectives », - *IFLA Library Building Guidelines: Developments & Reflections*. München : K.G. Saur, 2007, p.65-66.

⁴⁸ RANJARD, Sophie. *Pratiques et attentes des publics des médiathèques : méthodes et techniques d'enquête*. [en ligne]. *BBF*, 2000, t.45, n°5, p.102-107

fondamentale pour circonscrire la perception de la bibliothèque, et l'améliorer s'il le faut. Ainsi, mettre en place des outils permettant de cerner la demande des usagers et leurs besoins, et prendre en compte les résultats de ces études permet aux bibliothèques de rivaliser en qualité avec les offres attractives des magasins et de l'industrie des loisirs. La bibliothèque, comme tout service public, doit donc tenir compte de l'environnement compétitif dans lequel elle se situe. En conséquence, elle doit se préparer à livrer bataille pour susciter l'attention de sa communauté, et, pour ce, prendre en considération l'évolution des aspirations de ses usagers. Le but est bien, même s'il est formulé de façon provocatrice,

« d'attirer les gens aussi efficacement vers le livre que les supermarchés attirent les gens vers les cornflakes et les haricots blancs à la sauce tomate. »⁴⁹

Y parviennent-elles ?

La faiblesse des bibliothèques françaises ?

Les bibliothécaires s'accordent pour la plupart sur le faible taux de fréquentation de leurs établissements, et la non-adaptation de l'offre à la demande⁵⁰. En effet, les bibliothèques publiques françaises ne parviennent pas à attirer de nouveaux usagers, et ont également des difficultés à conserver les inscrits. Le taux d'inscrits des bibliothèques publiques est en effet en baisse⁵¹. Il s'agit donc d'essayer d'ajuster les produits et services de la bibliothèque aux besoins sociaux et à l'intérêt général qu'elle doit desservir. Il ne faudrait pas néanmoins penser que les personnels de bibliothèques parviennent à ces conclusions uniquement parce qu'ils sont mus par l'intérêt général. En effet, plusieurs facteurs entre en jeu : certes, en premier lieu, le principe du service public et la volonté de répondre à la satisfaction des besoins. Mais les restrictions budgétaires des collectivités sont un facteur non négligeable : elles obligent les établissements publics à prévenir toute dispersion ou gâchis de ressources.

C'est donc du point de vue des collectivités locales, qui sont les principaux financeurs des bibliothèques publiques, que se pose la question du nombre d'inscrits. Néanmoins, peut-on réduire une bibliothèque à son nombre d'inscrits ? Les bibliothécaires s'interrogent beaucoup sur la faiblesse supposée de leurs équipements, en témoigne la littérature professionnelle. Ils s'interrogent également beaucoup sur les missions des bibliothèques « dans la perspective du changement social »⁵². Les professionnels des bibliothèques doivent accompagner le changement social : ils permettent de construire ou de maintenir un outil – la bibliothèque – à la disposition d'un public. Pour bien accompagner les évolutions sociales, les bibliothèques doivent être en constante interrogation sur leurs missions, même si l'accroissement du nombre d'inscrits doit être un de leurs objectifs.

Echanger avec le public, afin de pouvoir offrir les meilleurs produits et services, c'est-à-dire ceux qui sont le plus ajustés aux besoins, est donc une nécessité. Les notions d'ajustement et d'échange sont des notions clés du marketing. Les bibliothèques publiques qui souhaitent donc mettre en place des produits et services qui feront

⁴⁹ Moore, Rowan, « The East End's own Pompidou Centre ; Architect David Adjaye has designed a bold beautiful building for Whitechapel that perfectly marries form and function », *Evening Standard*, 27 Sep. 2005

⁵⁰ PEIGNET, Dominique. *La bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande*. [en ligne] *BBF*, 2001, t.46, n°4, p.10-17

⁵¹ 16,6% d'inscrits en 2008, contre 17,5% en 2004. Ces chiffres sont disponibles sur le site du ministère de la Culture, voir <http://www.culture.gouv.fr/nav/index-stat.html>

⁵² Jacques, Jean-François, « une logorrhée nihiliste », réponse à Bruno David, *BBF*, 2005, t.50, n°2.

d'avantage venir le public, et donc qui satisferont davantage les tutelles, utilisent le marketing à des fins de service public.

Une adaptabilité nécessaire

Lors de la mise en place d'un nouveau produit ou service, il est important de veiller à son suivi dans le temps : il faut accompagner ce produit ou service, et le revoir, le réajuster si nécessaire. Or, en bibliothèque, il convient d'être tout à fait réactif, voire d'anticiper les changements de comportement des usagers et les innovations technologiques. De plus, les bibliothécaires connaissent l'impact de l'effet de nouveauté d'un produit documentaire, comme chaque succès éditorial connaît une phase de croissance, puis de tassement voire de déclin. Il est donc important de connaître les cycles d'évolution des différents types de documents, afin de prévoir différentes actions. Ce travail réflexif doit toujours se faire dans le cadre des missions propres d'une bibliothèque : en effet, il n'est pas de la mission d'une bibliothèque de n'acquérir que des best-sellers à vie courte, mais plutôt de les faire cohabiter avec des ouvrages ayant une durée de vie plus longue sur le marché. Ici se joue aussi l'adaptabilité des bibliothécaires : il est important d'apprécier la place du produit dans le fonctionnement et les équilibres du système. On peut se demander quelles ressources la mise en place de ce produit va nécessiter, et quelle part il va avoir dans la réalisation des missions et le développement de l'établissement à chacune des phases de son cycle. Il s'agit de toujours prendre en compte les mutations des besoins et des comportements, ainsi que les innovations technologiques. Enfin, compte-tenu de ce que nous avons écrit précédemment, il est nécessaire pour une bibliothèque de s'adapter constamment à son environnement : plus l'environnement est compétitif, plus la bibliothèque doit mettre en place des stratégies pour parvenir à s'y faire une place. Le développement d'une démarche marketing semble tout à fait approprié pour mettre en place les outils qui permettront à la bibliothèque d'avoir une place de choix au sein de son environnement. Il s'agit alors désormais de comprendre comment, grâce au marketing, la bibliothèque peut s'ajuster à la population.

L'AJUSTEMENT DE LA BIBLIOTHÈQUE À LA POPULATION

Le marketing-mix appliqué aux bibliothèques

Les produits et services

On distingue parmi les produits et services les ressources documentaires, les installations et fonctions de médiation, ainsi que les services qui sont de plus en plus fournis par les bibliothèques publiques.

La notion de produits documentaires recouvre aussi bien les collections d'imprimés que les microformes ou autres supports (disques, vidéos, documents multimédias), ainsi que des ressources virtuelles proposées par la bibliothèque, telles que des bases de données. O. Gene Norman, dès 1989,

*“identified at least thirty-five product offered by the Library. These products ranged from books and periodicals to literacy programs, CD-ROMs, and Polaroid Camera.”*⁵³

L'avènement de nouveaux supports est quelque chose qui est ancré dans l'histoire des bibliothèques publiques. En effet, en 1929, Paul Morand déclarait, à propos de la Public Library de New York :

*« ...Quarante-deuxième, un peu en retrait de la cinquième avenue... c'est l'admirable Public Library, la bibliothèque municipale... Ouverte en 1911, la bibliothèque est mi-fixe, mi-circulante. Cette dernière section, dotée par Carnegie, comporte quarante quatre succursales, une par quartier, reliée à la maison mère par un va-et-vient constant d'automobiles... N'importe qui peut entrer à n'importe quelle heure de la journée jusqu'à dix heures du soir, même le dimanche à la Public Library. Une salle des pas perdus pleine de fiches maniables, parfaitement à jour, classées par auteur et par matières, un service accéléré, des livres en nombre illimité et en moins de cinq minutes installés devant la place que vous avez choisie, sans qu'il soit besoin d'exhiber des références et des cartes toujours à renouveler. Silence épais dans ce palais Renaissance aux dalles de marbre (tous les américains ont des semelles en caoutchouc ; une semelle qui sonne : c'est un européen). Encre, papier et crayons sont mis gratuitement à la disposition du public. Beaucoup de jolies femmes, étudiantes, artistes décorateurs, copieuse de modèles. Outre la grande salle, il y a des pièces spéciales pour les périodiques, les journaux, les journaux étrangers, l'art, la musique, l'histoire américaine, l'hébreu, les langues orientales, l'économie politique, la géographie, la généalogie, les sciences, les manuscrits en écriture Braille pour les aveugles, sans oublier une bibliothèque pour les enfants. Peu de gens prennent des notes, bien que l'on puisse amener sa dactylo, le photostat permettait de photographier immédiatement les passages des livres ou des manuscrits que l'on désire copier. »*⁵⁴

La Public Library de New-York était bien en avance sur son temps. Néanmoins, elle donne un modèle de ce que doivent être les bibliothèques aujourd'hui : des établissements au moins réactifs, au plus précurseurs. Le développement des collections peut en effet être un outil au service du développement des publics : on sait que l'introduction d'Internet à la Bibliothèque Publique d'Information, par exemple, a davantage fait venir un public plus masculin et actif, qui diffèrait du public habituel de la BPI.

On peut envisager que ce que les publics peuvent attendre d'une bibliothèque est ce qu'ils ne trouveront pas ailleurs. Parmi les ressources que propose une bibliothèque, certaines concernent des documents épuisés, ce qui donne une valeur ajoutée à la bibliothèque. Enfin, ce que la bibliothèque propose est perçu comme désintéressé : en tant qu'institution publique, elle est peu taxée de partialité.

Les installations constituent une composante importante du produit. La construction ou la modernisation d'une bibliothèque ont souvent un grand succès, notamment à l'ouverture. Les installations sont bien plus qu'une infrastructure nécessaire au rassemblement des ressources documentaires : elles sont aussi un lieu de découverte, de visite, de flânerie, un lieu de rencontres et de manifestations culturelles, ainsi qu'un lieu

⁵³ « n'identifie pas moins de trente-cinq produits offerts par la bibliothèque. Ces produits vont des livres et périodiques aux campagnes contre l'illettrisme, les cédéroms et les appareils photo Polaroid. » Norman, O. Gene, *Marketing Library and information services : an annotated guide to recent trend and developments*, Reference Service Review, spring 1989, p.46.

⁵⁴ Morand, Paul, *New-York*, Flammarion, Paris, 1930.

de travail. Aux équipements de base s'ajoutent des équipements de confort et d'agrément, qui constituent une part intégrante de la qualité des services. On trouve ainsi des coins café et des fauteuils confortables.

La valeur ajoutée de la bibliothèque réside également – et peut-être fondamentalement – dans sa fonction de médiation. Celle-ci consiste dans un premier temps à faire des ressources documentaires et de leur accès un ensemble cohérent. Il est en outre absolument nécessaire de mettre face au public un personnel qualifié. C'est par le personnel que la communication de la bibliothèque se fait le plus efficacement, par le biais du bouche à oreille de lecteur en lecteur. Il faut donc former les agents au « marketing des bibliothécaires »⁵⁵. L'approche marketing consiste alors à conduire une amélioration de la dimension humaine du service ainsi que des collections et des équipements.

Le prix

Dans un contexte de service public, le prix recouvre des notions qu'on ne trouve pas habituellement en marketing. Les services publics s'inscrivent en effet dans une logique de paiement indirect, par l'impôt. Un usager de la bibliothèque, en tant qu'il est également un contribuable, a déjà payé pour les services dont il fera ou non l'usage. En outre, dans une bibliothèque publique, la détermination du prix n'est pas associée à la recherche d'un produit comme dans les entreprises privées. D'un point de vue financier, le dégagement de bénéfices ne peut donc pas être l'objectif majeur d'une organisation à but non lucratif. Le principal objectif financier devient alors d'obtenir le meilleur rapport entre coût et efficacité. En la matière, le principal indicateur est le coût par usager. Il est fortement possible qu'un tarif dissuasif ait pour effet, en diminuant le nombre des usagers inscrits, d'augmenter le coût moyen de chaque usager.

Du point de vue politique, les tarifications ne doivent pas aller à l'encontre des objectifs sociaux. Le prix doit être apprécié du point de vue de son impact sur les objectifs visés. Ainsi par exemple on peut décider de faire payer davantage des services qui sont plus utilisés par les catégories supérieures, tout en s'assurant que ce prix ne dissuadera pas les autres catégories sociales d'emprunter. Si c'est le cas, on risque de ne pas répondre à la mission de la bibliothèque publique de servir tous les publics, en favorisant l'emprunt privilégié par les classes supérieures. Dans tous les cas, il convient d'être attentif à ce que le prix ne soit pas considéré selon des logiques abstraites ou isolées, mais comme n'importe quel élément du marketing du point de vue de la recherche de la meilleure atteinte des objectifs. Ainsi, il est utile de confronter les politiques tarifaires mises en place dans une bibliothèque aux résultats d'indicateurs tels que le coût par usager inscrit ou le coût par visiteur⁵⁶. Ces indicateurs permettent de considérer les recettes du point de vue de leur performance sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

La distribution

Par distribution, on entend aussi bien les heures d'ouverture au public que la modalité d'accès aux collections, les annexes ou bibliothèques mobiles, ou encore la façon dont la bibliothèque est présente sur Internet. On peut par exemple dans la distribution penser à l'accès de la bibliothèque aux publics empêchés ou handicapés.

Le succès d'un produit dépend pour une large part de sa mise en valeur, c'est-à-dire de sa présentation dans son environnement. Il en est de même pour un document de

⁵⁵ Leisner, Tony, *Should Libraries Engage in Marketing ?* IFLA General Conference, Istanbul, 1995, Booklet.

⁵⁶ Indicateurs retenus dans la norme ISO 11620 – Information et documentation – indicateurs de performances de bibliothèques

bibliothèque, à l'intérieur de la bibliothèque comme hors les murs. On peut penser par exemple à des dépôts de livres dans les écoles, mais aussi aux services que les bibliothèques offrent en ligne. Les bibliothèques mettent de plus en plus leurs catalogues en ligne, et pas seulement. La Bibliothèque municipale de Lyon distribue toute une gamme de services et de produits sur Internet.

L'idée de distribution en ligne ne doit néanmoins pas faire abandonner la fonction principale qu'est la médiation : la qualité des produits mis en ligne dépend également de l'adaptation de l'offre aux compétences de chacun.

La promotion

La promotion est, selon O. Gene Norman, « the marketing process that librarians seem to use more than any other »⁵⁷. En France, même si on parle davantage de communication que de promotion⁵⁸, celle-ci est considérée comme un élément assez fondamental de l'action des bibliothèques. Bon nombre de bibliothèques françaises développent des actions de promotion, voire des services de communication externe, sans pour autant avoir d'action de marketing. La promotion est pensée comme un outil facilitant l'usage des collections, et mettant en valeur les services et produits que propose la bibliothèque. A ce titre, elle semble être dans la continuité d'actions plus courantes qui tendent à rendre plus visible la bibliothèque, comme la signalétique. Il s'agirait alors d'une signalétique externe, qui aurait davantage d'ampleur. Chaque occasion de contact direct ou indirect avec le public contribue à faire connaître la bibliothèque. Or, faire connaître la bibliothèque, c'est lui donner une réputation. Il s'avère donc extrêmement important pour une bibliothèque de travailler sur son image. S'ajoutent donc aux actions quotidiennes, celles qui sont médiatisées directement par le personnel, la publicité. Celle-ci vise à modifier, maintenir ou améliorer l'image de l'institution auprès de toutes les catégories de population, et dans un objectif durable. La publicité est utile aux bibliothèques pour valoriser leur sens et leur utilité auprès de la population. Elle vient souvent en parallèle d'un changement, afin d'annoncer celui-ci. On peut par exemple citer la campagne de publicité signalant l'achat de 15000 DVD à la bibliothèque municipale de Lyon, qui a débuté en 2005. Cette campagne avait pour but de faire venir ou revenir des publics éloignés du réseau de bibliothèques lyonnaises, en leur offrant autre chose que des livres. Mais en même temps, elle a permis de mettre en place la nouvelle grille tarifaire des inscriptions, qui était devenu obsolète et illisible. On distingue la publicité faite pour valoriser l'ensemble de la bibliothèque sur le long terme des campagnes plus ponctuelles, qui visent quant à elles des objectifs plus précis et à court terme. Ainsi, on met en place dans les bibliothèques des actions ponctuelles qui ont pour but de promouvoir un aspect des collections ou des services et qui peuvent s'adresser à l'ensemble du public ou à un public déterminé. C'est le cas par exemple des expositions réalisées à la Bibliothèque municipale de Lyon à partir de ses collections. On peut citer l'exposition « Follement Gay » du 13 octobre au 31 décembre 2005, qui a permis de valoriser le fonds Michel Chomar et le Centre de ressources documentaires gays et lesbiennes de la bibliothèque. Ce type de publicité recouvre donc aussi bien des pratiques telles que le regroupement de documents autour d'un thème d'actualité, des nouvelles modalités de prêt (par exemple pendant les vacances scolaires), ou encore des actions plus complexes et particularisées.

⁵⁷ « le processus de marketing que, plus que tout autre, les bibliothécaires semblent utiliser. » Norman, O. Gene, *Marketing Library and information services : an annotated guide to recent trend and developments*. Reference Service Review, 1989, p. 48.

⁵⁸ La promotion peut se comprendre comme une activité de la communication, qui peut avoir plusieurs formes (institutionnelle, publicitaire...). La publicité est donc elle aussi une branche de la communication.

Les relations publiques reposent sur le principe d'une relation menée directement (contacts téléphoniques, réceptions) ou sous des formes convenues (communiqués de presse) avec des interlocuteurs représentatifs de l'environnement de la bibliothèque. Elles visent tout autant les journalistes que les partenaires ou les donateurs éventuels, mais servent aussi à augmenter la visibilité et la popularité de la bibliothèque. Il est évident que la tutelle a un rôle important à jouer dans la communication de la bibliothèque : la capacité de la bibliothèque à collaborer efficacement avec les décideurs et leurs collaborateurs dépend de la qualité des relations qu'elle entretient avec sa tutelle.

Il existe divers moyens d'action de promotion pour une bibliothèque : campagnes publicitaires sur des affiches ou des panneaux de la mairie, présence gratuite ou payante dans la presse écrite ou audiovisuelle, mailing, présence dans les foires ou expositions, organisation de manifestations promotionnelles, mais aussi édition d'objets publicitaires, tels que des tee-shirts, des cartes postales..., tel qu'on le voit beaucoup dans les bibliothèques anglo-saxonnes.

Les stratégies de communication reposent sur un certain nombre de méthodes et d'outils qui requièrent des compétences et des moyens qui sont souvent hors de portée des bibliothèques. Les formations de bibliothécaires intègrent de plus en plus néanmoins, en formation initiale ou continue, des principes élémentaires qui permettent de comprendre et de planifier le recours à des services de la collectivité, des prestataires de services ou même d'ordonner les actions qu'ils mènent par leurs propres moyens. L'essentiel réside dans la cohérence entre les actions de promotion entreprises et les formes de relation avec le public. Il est important de conserver une certaine régularité : la bibliothèque ne peut pas, une fois qu'elle a mis en place une action de communication ponctuelle, se faire oublier. Il ne s'agit pas non plus de sortir des missions de la bibliothèque. L'ensemble doit donc donner de l'établissement une image conforme à ses missions et ses objectifs. Cette image doit en outre être pérenne.

Les produits et services, le prix, la distribution et la promotion sont des outils nécessaires au fonctionnement de toute bibliothèque. Ils sont de plus interdépendants. Mais ils ne sont pas souvent appréhendés sous l'angle du marketing. Il s'agit alors de se demander quelle en est la raison. Pourquoi faire du marketing sans nommer ces actions comme telles ? Le recours à la logique du marketing ne consiste pas à nommer une pratique courante, mais à considérer ces actions selon une méthode de raisonnement qui les met en cohérence. Il s'agit ainsi d'associer produits et services, prix, distribution et promotion, afin de les appréhender dans une logique d'ensemble, et de ne pas les considérer comme indépendants les uns des autres. En effet, les appréhender de façon dissociée conduit au mieux à gaspiller du temps de travail et de l'agent en menant des actions redondantes et isolées, au pire à mener des actions divergentes, voire opposées, et nuire ainsi à l'image de la bibliothèque. Il s'agit alors de comprendre comment le marketing peut être un outil de rassemblement des actions isolées, et donc un outil de management d'établissement.

Le marketing, un outil de management

Un outil de management d'établissement

Le marketing implique donc la relation entre d'un côté le personnel de la bibliothèque et de l'autre la population à desservir dans le cadre de missions fixées par l'autorité politique. Cette relation repose sur le contact direct entre le personnel et le public lors de

la délivrance des contenus et services de la bibliothèque. Au-delà, elle peut s'effectuer par des outils moins quotidiens qu'une relation directe entre le personnel et le public, c'est-à-dire par des sondages ou des enquêtes.

Caractéristique de la relation	Marketing relationnel	Marketing en bibliothèque
Temps	Indéterminé / long Dimension historique	Indéterminé / long Dimension historique
Forme de l'échange	Lien économique et social	Lien culturel et social
Contenu de l'échange	Tangible / intangible Fonctionnel / symbolique Valeur d'usage / valeur d'image	Intangible : l'information Tangible : le document Fonctionnel : informer Symbolique : permettre l'accroissement des connaissances Valeur d'usage : la bibliothèque est un outil de travail Valeur d'image : la bibliothèque est un partenaire efficace
Acteurs de l'échange	Tous les acteurs sont en interaction, peuvent exercer plusieurs rôles	Le bibliothécaire, l'utilisateur, les éditeurs, l'univers socioculturel
Jeu entre les acteurs	Complexité / réseaux	Réseaux interpersonnels, collaboration
Modalités de l'échange	Lutte / coopération	Dialogue / coopération
Objectifs de l'échange	Plusieurs niveaux : les entreprises, les individus	Coproduction de connaissances

D'après Patrick Hetzel, *Le marketing relationnel*, PUF Que sais-je, 2004, p. 19 et 21⁵⁹.

On peut donc définir le rôle de la fonction marketing comme une fonction stratégique opérationnelle subordonnée à la stratégie générale et associée aux stratégies opérationnelles, relevant des fonctions financières, de production, de personnel et de contrôle. Cette fonction, dans les bibliothèques, consiste en un processus de relation avec les usagers (réels ou potentiels) destiné à ajuster l'offre (de contenus et de services) aux besoins de la population. La notion de besoin s'appréhende alors comme la demande relevant des objectifs de la bibliothèque, c'est-à-dire la demande incluse dans l'idée sous-jacente et jamais mise de côté de service public. S'agissant de politiques publiques, cette demande est appréhendée comme une demande sociale, qui peut être explicite. Quand elle ne l'est pas, elle doit pouvoir être suscitée par des motifs d'intérêt général. Si des collectivités publiques encouragent la lecture publique et le développement des bibliothèques, c'est parce qu'elles considèrent que l'offre ne saurait suffire et que la demande doit être provoquée par des actions volontaristes. C'est donc que la démarche marketing s'oriente nécessairement, dans un service public comme dans une entreprise privée, dans un système d'objectifs. La méthodologie du marketing intéresse alors les bibliothèques de deux points de vue :

⁵⁹ Ce tableau, notamment la colonne « marketing en bibliothèque », est une adaptation personnelle du tableau fourni par Patrick Hetzel.

- d'un point de vue instrumental, par la mise en œuvre d'un certain nombre d'outils techniques et tactiques
- d'un point de vue logique, par la mise en relation dynamique de ces outils.

Cette stratégie de marketing appliquée aux bibliothèques vise alors à proposer au public un produit et des services attractifs et de qualité, offerts à un coût non dissuasif et auxquels il puisse accéder sans contraintes. Ce produit et ces services jouent alors pleinement le rôle social que la bibliothèque a pour mission de servir. C'est alors que peut se mettre en place une stratégie de promotion développée.

Un outil de management du personnel

Le succès d'une démarche marketing repose sur des objectifs et une organisation. Quelle que soit la place du marketing dans l'organigramme de la bibliothèque, il est important que chaque élément de la démarche se retrouve à chaque niveau de la structure. En effet, pour ne pas nuire à la cohérence, et donc à l'image de la bibliothèque, chaque service doit s'appropriier les éléments du marketing-mix. Cet objectif, en interne, repose sur l'implication du personnel. Chaque service est en lui-même un phénomène d'échange entre la bibliothèque et son public. C'est pourquoi il est nécessaire que l'équipe de la bibliothèque dans son entier participe à la démarche. Chaque service de bibliothèque constitue en outre un centre de responsabilité disposant d'objectifs et de moyens déterminés. La segmentation de ces services dépend des buts, priorités et mode d'organisation de la bibliothèque. Ils peuvent être permanents (un département documentaire) ou ponctuels (un groupe de travail pour la mise en place d'un nouveau portail de bibliothèque, par exemple). Il peut donc s'agir d'individus ou d'équipes.

Dans une démarche marketing, il s'agit de donner des outils de compréhension et d'évaluation à l'ensemble du personnel. Ainsi, on peut proposer aux services de suivre, dans leur domaine de responsabilité, les enquêtes de marketing envers la population à desservir, et d'entretenir toutes relations publiques utiles. De même, il leur revient de réfléchir au prix ainsi qu'à la distribution du produit, et d'assurer sa mise en valeur par des activités de promotion. Enfin, il leur revient de proposer et de préparer les initiatives de communication de masse, pour ce qui concerne la part relevant de leur domaine de responsabilité. Les services de la bibliothèque entretiennent alors une relation d'échange avec le public cible, usager ou non, en faveur de l'adaptation du produit à son objet, et en analysant les résultats. La relation qui se construit avec le public porte alors sur la compréhension des obstacles relevant du prix, de la distribution, et de toutes les formes de promotion, et doit veiller à l'ajustement du produit à la réalité (perçue ou exprimée) des besoins des destinataires.

Un service ou une action marketing a alors pour fonction non seulement d'assurer la cohérence d'ensemble des services et de veiller à l'harmonisation, mais aussi de stimuler et d'ordonner les initiatives, en veillant à orienter et contenir les actions vers les buts fixés en amont. Ainsi, la liberté d'initiative ne s'exerce que dans un dispositif où les actions sont explicitement définies et coordonnées par un service marketing ou par la direction. Parallèlement, la tutelle doit être en mesure de fournir des ressources financières, matérielles et humaines, et doit également insister sur la définition de missions et d'objectifs appropriables par l'ensemble du personnel.

Intégrer le personnel à la démarche de l'établissement permet non seulement de renforcer la cohérence et l'image de l'établissement, mais aussi d'ajuster sans cesse, grâce aux retours nombreux et différents, la démarche. C'est cette idée qui est portée notamment par la théorie du management de l'intelligence collective (Knowledge Management). Celui-ci repose sur l'interaction de la production intellectuelle du

personnel et de la mutualisation de ses connaissances au moyen d'un système d'information performant et adapté. Ce type de management s'adapte très bien aux bibliothèques en matière de marketing public, puisqu'il permet l'étude des besoins par la confrontation des données avec les objectifs de politiques publiques de la collectivité territoriale. Il permet également de mieux gérer les ressources humaines, puisqu'il supprime les tâches de traitement des documents au profit d'activités orientées vers l'offre documentaire, la promotion des ressources et des services, et le contact avec le public. Enfin, en termes de pilotage stratégique, le management de l'intelligence collective permet de mettre en œuvre de la gestion de projet au quotidien et d'adopter des mesures correctives s'il le faut. Il insiste donc sur la nécessité de faire participer toute une équipe dans la réalisation d'un projet.

Les étapes de la définition d'un produit en bibliothèque

Il convient de définir précisément les instruments ou les produits qui seront *in fine* évalués. Cette définition passe par les phases successives de conceptualisation, c'est-à-dire la recherche et la sélection des idées, la définition du concept, l'analyse des coûts et la stratégie, puis enfin le test et le lancement.

La recherche et la sélection des idées

La recherche d'idées se fait d'abord sur ce qui est le plus appréhendable. Le processus de recherche consiste alors à anticiper ou répondre à une demande ou une opportunité nouvelle, puis confronter cette demande ou cette opportunité à des besoins, c'est-à-dire se demander ce que de nouveaux outils pourront apporter aux objectifs de l'établissement. Enfin, il s'agit de rechercher sur quels atouts la bibliothèque va miser pour assurer le succès de la mise en place de ces nouveaux outils, c'est-à-dire d'examiner ce qui peut en faire un avantage concurrentiel.

On peut alors passer à l'étape de sélection des idées, « afin d'éliminer celles qui ne correspondent pas aux buts définis de l'organisation. »⁶⁰. Dès cette étape, il est donc utile de confronter chaque idée aux besoins de la population ainsi qu'aux missions de l'établissement, c'est-à-dire de replacer chaque idée dans l'organisation générale de la bibliothèque. Enfin, il convient de retenir les meilleures d'entre elles, puis de les considérer dans une perspective qui dépasse une acception trop restreinte, c'est-à-dire de bien les inclure dans une stratégie d'établissement public.

La définition

La définition du produit repose sur trois questions essentielles : le produit est-il plus particulièrement destiné à un ou à plusieurs segments de la population ? Que va-t-il apporter en terme d'avantage concurrentiel ? De quelle manière cet ensemble va-t-il constituer un ensemble utile, cohérent et attractif ? Le produit repose sur l'offre documentaire. Le développement des ressources documentaires doit alors faire l'objet d'une définition méthodique susceptible de servir de référence et de dialogue avec le public visé, de suivre la production, et enfin de contrôler l'évolution de son contenu en mettant en place des indicateurs pertinents.

L'analyse des coûts

Celle-ci consiste à évaluer l'impact de la mise en place de l'idée sur les ressources et la charge de fonctionnement de la bibliothèque. Elle est un élément essentiel d'une

⁶⁰ « once the ideas has been produced, it becomes necessary to screen them to eliminate those that do no meet established organizations goals », in Kotler, Philip, Andreason, Alan, *Strategic Marketing for Non-profit organizations, Third Edition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 456

démarche marketing. Par charges de fonctionnement il faut entendre les investissements, les frais de suivi et de maintenance, les frais de personnel (calculés en temps aussi bien qu'en formation), mais aussi la répercussion de la mise en place de nouveau produit sur l'organisation générale de l'établissement. Il s'agit donc d'élaborer une analyse financière fine.

La stratégie

La stratégie, quant à elle, consiste à considérer le concept au regard des autres éléments du marketing-mix. Par exemple, en matière de distribution, il convient de définir les différents sites sur lesquels reposeront la présentation du produit (tant physiques que virtuels), tout en cherchant à préserver une cohérence d'ensemble. En matière de prix, il faut d'abord élaborer une politique adaptée aux besoins que l'établissement a choisi de satisfaire. La stratégie du prix doit être considérée comme un levier susceptible d'optimiser ou de limiter l'usage du produit. En matière de promotion, enfin, il s'agit de déterminer les meilleurs vecteurs utiles au message que l'établissement souhaite faire passer. C'est ici aussi que l'on doit s'interroger sur les formes de participation des usagers à la production et à la maintenance du produit.

Le test

Dans toute bonne démarche marketing, le test constitue une étape indispensable, un pivot. En effet, jusque là, l'établissement se plaçait dans l'ordre de l'hypothèse, fondée sur une approche des besoins *a priori*. Il est nécessaire de vérifier *a posteriori* la réaction du public cible. Il est alors ici prudent de réserver une marge susceptible de permettre d'ajuster l'offre aux besoins précis du public. On peut penser à un échantillon présent lors de phases de démonstrations d'un nouveau produit. Les résultats du test peuvent amener à revoir les options envisagées, à les réajuster ou à les remettre en cause. C'est donc une étape de vérification et d'adaptation. Plus le produit sera adapté à ses destinataires, plus il aura de chance de succès et plus il aura de chance d'atteindre le meilleur rapport entre coût et qualité. Enfin, le test constitue une première phase de promotion du produit, car il doit être appréhendé comme un élément de communication au cours duquel la bibliothèque fera valoir l'intérêt de la mise en place du nouveau produit ou du nouveau service, mais aussi l'attention qu'elle-même porte aux besoins de son public.

Le lancement

Ainsi, si toutes les étapes précédentes ont été bien menées, le lancement peut se faire dans de bonnes conditions. Dans une phase de lancement, la communication doit porter sur des populations et des partenaires clairement identifiés. Durant la phase de croissance qui suivra directement le lancement, il ne faut pas oublier de relier le nouveau concept (produit ou service) à l'ensemble des services et à l'image de marque de la bibliothèque. Ceci ne peut se faire qu'en reliant la tutelle et les publics à l'usage de la bibliothèque dans son ensemble.

L'UTILISATION DU MARKETING PAR LES BIBLIOTHÈQUES : UN DÉBAT IDÉOLOGIQUE ?

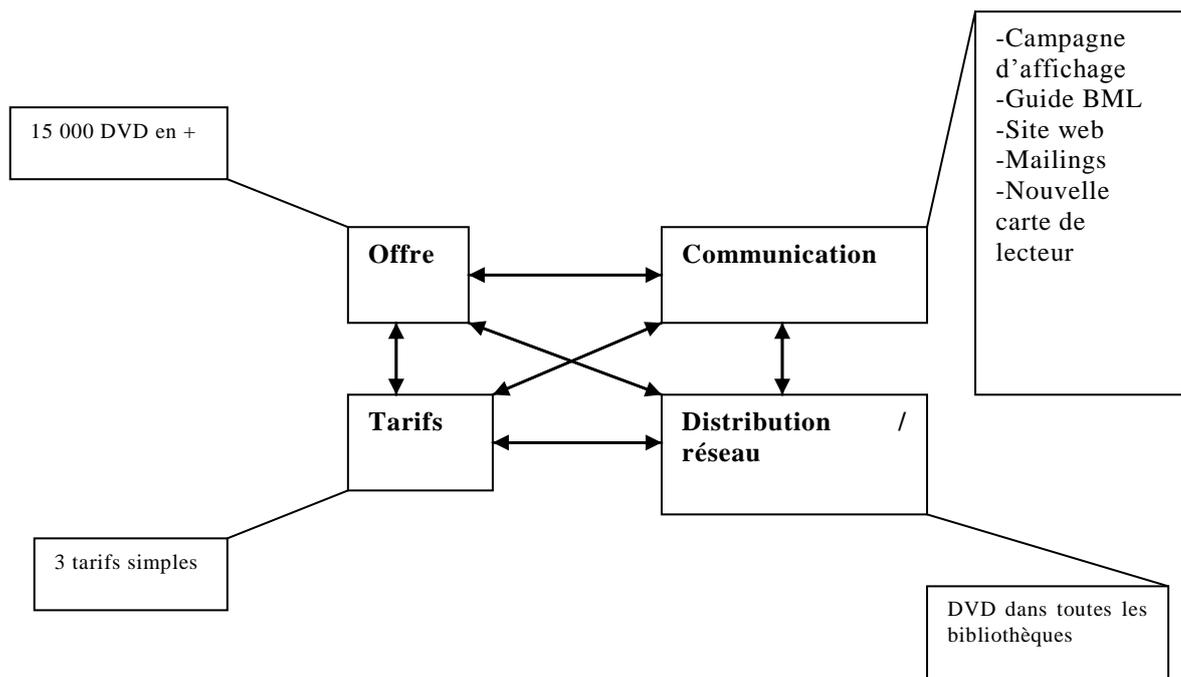
Deux exemples français

La Bibliothèque municipale de Lyon

La BML a mis en place un service marketing dans le but de développer les publics, à la tête duquel on ne trouve pas un personnel issu des bibliothèques mais Sandrine Chomel-Isaac, qui vient du privé, et a notamment travaillé à la librairie Decitre.⁶¹ Le marketing est conçu par la BML et par la ville de Lyon comme un outil au service de la bibliothèque. La première des tâches de ce nouveau service, celle que nous allons étudier, a été de travailler sur une nouvelle tarification des services autour de trois actions (lire, écouter, voir). Ceci a abouti à trois tarifs, trois formules d'abonnements adaptés à la demande. Une politique incitative du type « pour 1€ de plus vous avez droit à... » a permis l'augmentation des recettes et des abonnements tous supports. Cette nouvelle formule a été bien comprise par tous, usagers comme personnel. Une démarche de marketing-mix, comprenant le prix (un tarif abordable), l'offre (multisupport dans toutes les bibliothèques du réseau) et la communication sur l'offre (nouvelle carte de lecteur, carte-cadeau, guide du lecteur, site web, e-mailing), a été instaurée. Cette démarche n'a pu se mettre en place que par l'implication de tous les membres du personnel : le service communication en premier lieu, qui gère le site web, mais aussi le service du public, qui est la vitrine physique de l'établissement. Les objectifs de la nouvelle tarification étaient bien d'adapter les tarifs à la demande, c'est-à-dire d'être attractifs, lisibles et accessibles ; d'adapter l'offre à la demande et d'augmenter les recettes. Une enquête « Qualité du service au Public » de 2005⁶² avait en outre montré que la première amélioration demandée par les publics était d'avoir facilement accès à tous les supports pour la bibliothèque, et une amélioration de la convivialité dans les lieux ouverts au publics pour tous les établissements culturels lyonnais. Le processus de la tarification selon le marketing-mix peut alors se schématiser ainsi :

⁶¹ L'exemple de la BML est issu d'un entretien téléphonique avec Sandrine Chomel Isaac, responsable marketing et Web services de la BML, et de l'étude de différents documents provenant de la bibliothèque.

⁶² Enquête cabinet CSC / Ville de Lyon / Etablissements culturels



Selon la production de services, le processus de la nouvelle tarification a été, du point de vue de l'organisation interne, de faire coopérer le département Arts et Loisirs, dans lequel se trouvent les DVD de fiction, les bibliothèques de quartier pour installer les DVD, le service informatique et nouvelles technologies, les services de coordination des acquisitions et de coordination bibliographique pour le catalogage des DVD, le service du public, le service communication externe (relations publiques et presse), le service du marketing et le service de l'évaluation prospective et de la communication interne. De la même manière, un important travail auprès de l'ensemble des personnels de bibliothèque a été mené. Le concept qui a émergé est celui d'emprunter en ayant un accès facile à tous les supports, à un prix attractif et lisible. Il a également fallu éditer des documents en interne pour expliquer la démarche globale.

Le bilan de l'opération a été très positif : les recettes d'inscription ont augmenté de 27%, il y a eu une hausse de 38% des inscriptions à l'abonnement multisupports Lire Ecouter Voir, et les prêts de DVD ont été multipliés par cinq.

Enfin, la mise en place de la nouvelle tarification a conduit à structurer l'offre de services, et à la multiplier : la BML offre désormais des contenus (des bases numérisées, des documents tous supports) ; des services (la consultation de revues en lignes, du catalogue, la prolongation du prêt, des expositions, visites, ateliers, conférences, mais aussi des formations aux logiciels de bureautique, à l'utilisation d'Internet, « Point d'actu ! »...) ; des outils de recherche (catalogue, « catalog+ », le Guichet du Savoir), et enfin un lieu de vie, avec le café qui a accompagné la nouvelle entrée. Afin d'être certain qu'en interne, le personnel maîtrise l'offre dans son ensemble, et en externe que le public a une vision cohérente de toute ou partie de cette offre pléthorique, la structuration de cette offre de services a conduit à distinguer des services de base, des services périphériques et des services en test. Il a fallu également faire le choix de structurer cette offre selon les publics, selon les produits ou selon les lieux. Ceci est une véritable démarche marketing. Ce choix doit absolument être cohérent dans sa communication, en interne comme en externe.

La Bibliothèque francophone multimédia de Limoges

Il s'agit ici d'étudier la campagne publicitaire menée par la bibliothèque municipale de Limoges en 2008.⁶³ La BFM, contrairement à la BML, ne possède pas de service marketing. Cependant, elle a également mis en place une véritable démarche marketing. En effet, les personnels de la bibliothèque et la ville de Limoges sont partis d'un constat en 2006 : la bibliothèque communiquait beaucoup sur l'événementiel mais travaillait peu sur les valeurs propres à la bibliothèque. De plus, la mairie considérait que la bibliothèque ne pouvait pas communiquer seule autour de sa programmation culturelle. La bibliothèque étant un service de la ville, il fallait que sa communication soit intégrée à la communication de la ville de Limoges.

Le choix a donc été fait de mener une campagne publicitaire sur la bibliothèque service culturel de la ville, et donc de s'interroger sur ce que représente la bibliothèque au sein de la ville. Depuis son ouverture en 1998, la BFM est apparue comme un lieu éminemment citoyen, un lieu de rencontre pour les Limougeauds. En effet, avec 55 000 inscrits pour 137 000 habitants, la bibliothèque est un lieu phare où la population se donne rendez-vous, au-delà de venir emprunter des documents. Comme dans toutes les bibliothèques municipales, on constate une petite chute des inscrits, mais pas des séjournateurs. Par ailleurs, le bâtiment sert de vitrine à la mairie, et la population y est très attachée. Enfin, les prêts sont totalement gratuits, ceci pour tous les supports, ce qui en fait une zone de chalandise élargie.

Ce faisceau d'éléments contribue à donner une bonne image de la bibliothèque ainsi que de la ville. Le choix pour la campagne publicitaire a donc été, en relation très étroite avec le service communication de la ville, d'appliquer une technique façon « Actor's studio », c'est-à-dire de choisir un verbe d'action pour faire passer un message clair et simple. Puis l'équipe de la bibliothèque a élaboré une dizaine de propositions telles que « la bibliothèque fait partie de la vie à Limoges », « I love BFM »... Finalement, c'est le slogan « Liberté, gratuité, fraternité » qui a été retenu.

Ainsi les affiches sont la mise en œuvre de ce slogan.⁶⁴ Mais elles sont également le vecteur de l'idée de la bibliothèque « comme à la maison », voire mieux qu'à la maison : la bibliothèque est un lieu de détente personnelle quand la maison peut être le lieu où les enfants courent, où les parents sont affairés.

La bibliothèque dispose d'un café qui est ouvert aux heures d'ouverture de la bibliothèque, et qui communique avec elle par une porte. Monsieur Le Goff souligne que ce café dynamise à coup sûr la bibliothèque. De plus, la bibliothèque centrale est située dans le centre ville de Limoges, elle est accessible par les transports en commun. Un nouveau projet consiste à ouvrir une nouvelle annexe rattachée à un centre commercial. La bibliothèque est selon Daniel Le Goff « un espace social public qu'il ne faut pas stériliser ». Le bâtiment de la bibliothèque centrale a été conçu par Pierre Riboulet. Sur presque 10 000m² au sol, des espaces calmes alternent avec des espaces intimes et des espaces davantage dédiés à la discussion, un jardin d'hiver avec des fauteuils avec un espace de périodiques pour la détente. Certains limougeauds viennent faire leurs photographies de mariage dans le jardin d'hiver de la bibliothèque. Pour la mairie et la direction de la bibliothèque, il est important de souligner que c'est au bâtiment de s'adapter aux usages de la population, et non l'inverse. Enfin, avec 700 places assises, la

⁶³ Ce chapitre consacré à la BFM de Limoges est issu d'un entretien téléphonique mené par Mathilde Servet avec Daniel Le Goff, directeur de la BM de Limoges.

⁶⁴ Les six affiches de la campagne, pour des raisons de place, ne sont pas intégrables à ce mémoire. Elles sont néanmoins disponibles sur le site de la bibliothèque : http://www.bm-limoges.fr/livre_affiche/index.html

BFM n'a pas le problème de voir ses places de travail occupées uniquement par les étudiants.

Ainsi, il est possible de faire cohabiter différents types de population dans ce lieu, parce que le bâtiment permet des usages différenciés, et que la population s'est approprié l'espace pour son propre usage.

Avant d'être le lieu des documents, la BFM semble donc bien être le lieu des publics. La bibliothèque selon Daniel Le Goff est d'abord un espace de convivialité et de détente. Elle doit donc être là où sont les gens, c'est-à-dire sur Myspace ou Facebook. De lieu accueillant le public, la bibliothèque devient le lieu construit par le public. En effet, la BFM met en place un concours appelé « biblioclips » (l'idée vient de la bibliothèque de Montréal), c'est-à-dire un concours de court-métrages sur le thème « Comment voyez-vous la BFM ? ». L'idée de la bibliothèque 2.0 est donc pleinement en train de se développer à Limoges, que celle-ci soit un lieu physique ou un lieu virtuel.

La question essentielle est alors de savoir qui décide entre le public et la bibliothèque. Il semble que cette question n'ait plus véritablement de sens : certes les usagers font leur bibliothèque, grâce aux différents clubs et formes de participation que propose la bibliothèque, mais c'est toujours *in fine* la bibliothèque qui propose et qui choisit. Il s'agit donc de mettre en place un service orienté public, qui consisterait à mettre dans un premier temps les bibliothécaires dans les rayonnages, comme les magasiniers sont dans les rayons des supermarchés. Ainsi, on pourrait supprimer l'idée de banque d'accueil qui n'est pas très accueillante pour un public non initié. Parallèlement, il faut développer l'écoute des usagers, et pas seulement de ceux qui parviennent à se faire entendre, mais également des non habitués. Il s'agit véritablement d'intégrer les usagers dans le fonctionnement de la bibliothèque : usagers au sens de lecteurs, mais aussi au sens d'experts, c'est-à-dire développer la forme wiki des bibliothèques afin de faire collaborer les lecteurs et le personnel. Cette démarche est une démarche de marketing-mix : elle prend en compte aussi bien les vœux de la tutelle que les missions qui incombent à la bibliothèque, et s'appuie sur une analyse très fine de tous les publics.

Du point de vue des personnels

« L'inquiétante étrangeté »⁶⁵ du marketing

La mise en avant des missions des bibliothèques, avec son aspect très pragmatique, cache, selon Marielle de Miribel⁶⁶, une résistance au changement, parfois très émotive, face à l'évolution des bibliothèques et de leurs publics. De plus, les comptes-rendus d'expérience soulignent une certaine méconnaissance des usagers présents ou potentiels et de leurs besoins réels. De la même manière, il apparaît que les professionnels de bibliothèque ne connaissent pas le concept de marketing, et en font donc quelque chose qu'ils rejettent en bloc. Ce sont donc les préjugés qui sont les principaux freins à l'implantation des bibliothèques en France. Marielle de Miribel montre, à partir de l'enquête qu'elle a menée en 1996, que le marketing, n'étant pas porté au départ par les

⁶⁵ Le terme « inquiétante étrangeté » provient du vocabulaire freudien (*das Unheimliche*) : il date de 1919 et désigne le moment où l'intime devient étranger, inquiétant, et donc provoque une angoisse. L'inquiétante étrangeté est le moment où le familier devient dissimulé, inconnu. Il nous a semblé que ce terme a sa place ici : en effet, sous couvert de connaître le marketing, bien des professionnels en ont peur, s'en éloignent. Mais si le marketing devient angoissant, n'est-ce pas parce qu'il est justement méconnu ?

⁶⁶ De Miribel, Marielle « Les réticences des professionnels de bibliothèque au marketing », in *Adapting Marketing to Libraries in a Changing World-wide Environment / La marketing des bibliothèques à l'heure du changement et de la mondialisation*. Papers presented at the 63rd IFLA Conference, Copenhagen, September 1997. – München : K.G. Saur / IFLA, Edited by Réjean Savard, 2000, p.45-55.

professionnels de bibliothèque, ne peut pas trouver sa place en bibliothèque. Le marketing ne cherchant qu'à faire du chiffre, privilégiant la quantité au détriment de la qualité, il n'a rien à faire dans le monde des bibliothèques, qui est bien celui où prime la qualité du service. L'idée de marketing est ensuite associée à celle de « vendre », de « répondre à la demande » ou de « vendre du vent » : or les bibliothèques sont le lieu du prêt, de la gratuité, de l'offre de contenus. En outre, le marketing emploie des mots qui ne sont pas compréhensibles pour tout un chacun. Enfin, le marketing n'a pas sa place en bibliothèque car personne n'en parle : le mot même de marketing ne fait pas partie du vocabulaire des professionnels de bibliothèque, c'est donc qu'il est mauvais. Le marketing est donc douteux.

Un des motifs essentiels du refus du marketing chez les bibliothécaires est la différence qu'ils font entre leurs missions et les valeurs du monde marchand portées par le marketing. Les bibliothèques sont des services publics, qui en tant que tels n'existent pas pour faire du chiffre ni pour dégager des profits. Introduire la valeur de l'argent équivaut donc à inverser la priorité des missions : les valeurs de gratuité et de liberté sont mises à mal par celles du profit et de la rentabilité. La bibliothèque étant un monde clos et protégé, y faire entrer des conceptions « ultralibérales »⁶⁷ ne pourrait que lui nuire. Il existe un autre type de discours chez les bibliothécaires : quand le marketing n'est pas l'ennemi radical, il est une manière de perdre du temps. Les problèmes de gestion de bibliothèque occupent déjà tout l'emploi du temps des bibliothécaires, on ne peut pas en plus « s'amuser à faire du marketing ». Enfin, le dernier discours possible est celui de la résistance au changement : si les méthodes et les résultats du marketing ne font pas l'unanimité chez les bibliothécaires, alors pourquoi les adopter, d'autant plus que finalement tout ne va pas si mal ? Marielle de Miribel distingue donc trois types de réticents chez les personnels de bibliothèque : « le missionnaire des valeurs traditionnelles », « le pragmatique, bibliothécaire de terrain » et « le timoré ou la résistance au changement ». Les bibliothécaires ne veulent pas entendre parler de marketing, soit parce qu'ils sont absolument contre par principe, soit parce qu'ils trouvent que c'est un gadget, soit encore parce qu'ils en font déjà, mais sans le nommer, et en mieux. Or, d'après l'auteur, certains des éléments relèvent davantage de la croyance que de dangers réels : les bibliothécaires ne savent pas ce qu'est le marketing, ils l'imaginent et il peut alors être vecteur d'angoisse dans la profession.

Des réactions sur biblio.fr

Dans le but de savoir si le marketing est réellement peu utilisé par les bibliothèques françaises, deux messages ont été postés, avec un total de dix réponses.

Le premier était formulé de façon très simple : il s'agissait de savoir quelles étaient les bibliothèques qui disposaient d'un service marketing nommé comme tel. Deux réponses ont été envoyées, les deux disant qu'elles ne n'avaient pas de service marketing, mais que la question les intéressait, et qu'elles souhaitaient avoir le résultat de l'enquête.

Le deuxième message, intitulé « le marketing, l'avenir des bibliothèques ? »⁶⁸ était volontairement plus provocateur : il s'agissait de demander aux professionnels s'ils associaient le marketing à une démarche ultralibérale nécessairement dissociée des missions de service public. Ce message, volontairement anonyme, renvoyait à un blog également anonyme. Huit commentaires ont suivi ce post. Sur ces huit, un émane directement d'un des concepteurs du site LibFly (société Archimed), dont l'un des objectifs est de promouvoir l'offre de contenus et de services des bibliothèques

⁶⁷ Le mot revient dans les résultats de l'enquête de Marielle de Miribel

⁶⁸ Le contenu du message est disponible en annexe 1, et les réponses anonymisées se trouvent en annexe 2.

publiques par l'intermédiaire de portails de bibliothèque. Même si cette réponse est intéressante, elle est un peu hors de propos puisqu'elle ne répond pas directement à la question. Il est néanmoins intéressant de constater que des sociétés qui conçoivent des produits pour les bibliothèques (SIGB et portails) s'intéressent à la valorisation des contenus et services. Sur les sept autres, deux types de réponses émergent. Certaines affirment que la question est bonne, tandis que les autres disent qu'elle est périmée.

« Peut-on utiliser les méthodes de marketing sans tomber dans le libéralisme ? »

La question était bien celle de l'utilisation des outils du marketing dans les services publics, et donc du marketing comme moyen et non comme fin, comme *telos*, c'est-à-dire comme but de toute action. Il s'agissait de sonder chez les professionnels de bibliothèque s'il est possible de faire du marketing sans pour autant adopter tout ce qui va avec le marketing. Les réponses montrent d'abord qu'il n'est pas absurde de se demander si le marketing est réductible au libéralisme⁶⁹, puis qu'il est possible d'utiliser une technique qui a fait ses preuves dans un autre domaine. A la base d'ailleurs, les problématiques doivent être les mêmes dans les entreprises privées et dans les services publics : de mettre en valeur un produit.

Il s'agit alors d'améliorer le sens même du service public, c'est-à-dire l'écoute, l'accueil, aussi bien téléphonique que physique. S'agissant de la possibilité de la perte d'âme de la bibliothèque par l'utilisation du marketing, une des réponses déclare :

« On ne perdra pas notre identité pour autant puisque c'est les collections, les contenus et les connaissances qui sont elles au cœur de notre métier, et nous différencient de la plupart des commerces. »

D'ailleurs, les techniques du marketing ont fait leur preuve : si elles ne l'avaient pas fait, les commerces auraient fermé. En outre, l'argument « il faut vivre avec son époque » est assez récurrent : si ça marche ailleurs, pourquoi ne pas l'utiliser chez nous ? Nous ne risquons pas de perdre notre identité de service public si nous faisons attention à bien définir les missions et à ne pas les redéfinir sans cesse. Une réponse conseille d'en parler aux élus. Une démarche marketing ne peut pas se faire sans eux.

Enfin, pour un répondeur, il est signalé que même si l'utilisation du marketing comme un moyen et non comme une fin ne peut pas être mauvaise pour une bibliothèque, « le mot fait aussi peur que « suppression des concours » en bibliothèque. ». C'est donc bien l'idéologie sous-tendue par le mot marketing qui est en jeu ici.

« Nous faisons déjà du marketing »

Tout n'est-il alors qu'une question sémantique ? Il semblerait que la réponse soit positive, au moins dans les réponses à la question de départ. En effet, si certains approuvent la formulation de la question, d'autres en revanche trouvent qu'elle est au mieux mal posée, au pire désuète ou « ringarde »⁷⁰. En effet, le discours porté par la question initiale est vieillie : depuis les livres de Jean-Michel Salaün, on sait faire du marketing en bibliothèque et on n'en a plus peur.

« Ce n'est pas tant le marketing qui doit être importé parmi nous que l'idée toute simple que l'accès à la culture doit être valorisé en tant que tel et ne va pas de soi, ce qui concerne tant les politiques que les bibliothécaires. Si vous voulez appeler ça du marketing, dont acte, mais vous ne risquez rien ... pas d'inquiétude. C'est un concept déjà ancien qui fut à la mode il y a dix ans ! »

⁶⁹ Un des commentaires déclare « Ouh là, tu ne vas pas te faire que des amis... Mais la question est très bonne... »

⁷⁰ C'est le mot d'un des répondeur

Ainsi, de nombreux collègues utilisent déjà des techniques marketing, et la question n'est plus là.

« Evidemment, il faut sortir du contexte « économique » dans lequel on place ce terme quand on cherche à le définir. Et rester dans le concret. »

Depuis donc vingt-cinq ans minimum, les bibliothécaires savent qu'il faut évaluer la demande publique, utiliser les techniques des commerçants, et que ceci n'est pas facile dans un environnement de bibliothécaires. Ainsi, un répondeur fait état de la stigmatisation dont il a été victime, de la part de ses collègues, en mettant en place la tête de gondole. Pour celui-ci, le bibliothécaire doit se dire que la bibliothèque est, comme n'importe quel autre service, à vendre, et qu'il faut donc valoriser ses vitrines et son image. Ainsi, les bibliothécaires feraient du marketing sans le savoir, ou sans le nommer comme tel. Cet auteur ajoute que ce sont les élus qui commencent à poser les questions en termes de retours sur investissements.

Le marketing, avec ses mots efficacité-efficience-pertinence est aussi une question d'argent et de rentabilité économique. Certes il ne s'agit pas d'être bénéficiaire, mais néanmoins d'évaluer les actions qu'on met en œuvre au regard de leur coût. En adoptant une démarche marketing qui se nomme comme telle et qui donc utilise tous les outils du marketing, on fait du marketing non pas sans le savoir, mais en l'affirmant, et en donnant une certaine cohérence à l'établissement.

Former au marketing ?

Les deux exemples précédents montrent qu'il existe au minimum une confusion sur les définitions du terme. Le marketing n'est pas la seule promotion d'une offre de produits et de services jugés satisfaisants et qu'il s'agit de mieux vendre. Il ne se confond donc pas avec la publicité. En réalité, comme nous avons tâché de le montrer, le marketing affirme la prééminence du consommateur. Il part de ses besoins et fabrique alors les produits que l'entreprise ou la bibliothèque peut vendre. Certes, dans un service public, on ne parlera pas de consommateur, mais il s'agit néanmoins d'affirmer la prééminence de l'utilisateur. Pour une bibliothèque, ce qui est intéressant avec le marketing est l'attachement à l'utilisateur potentiel, c'est-à-dire à celui qui ne fréquente pas le service public. Il faut chercher à l'attirer. Cette démarche peut, selon nous, totalement s'intégrer à un service public, si les enjeux réels du marketing sont bien compris par l'ensemble des professionnels⁷¹. Ainsi, former au marketing peut être une méthode efficace pour faire comprendre ce qu'est le marketing. Ce n'est qu'en insistant sur la formation, initiale et continue⁷², qu'on pourra appréhender la dimension dynamique du travail de bibliothécaire, qui contribue au projet constant d'adapter l'offre de son établissement aux défis incessants. Il faut donc passer par une évolution des mentalités, une compréhension et une écoute des usagers.

Le marketing : une fin ou un moyen ?

Les bénéfices d'une démarche marketing

La démarche du marketing, en particulier la méthode du marketing-mix, permet d'entrer dans une démarche réflexive méthodique. En effet, la mise en œuvre d'un processus d'échange avec la population à desservir conduit à s'interroger sur les besoins du public, ce qui est une bonne chose si on veut pouvoir lui répondre efficacement, c'est-à-dire

⁷¹ Savard, Réjean « la perception du marketing chez les bibliothécaires », *op.cit.*, p. 12-31.

⁷² Pour avoir un aperçu de ce qui se fait en marketing dans la formation continue, voir annexe 3.

s'interroger sur la pertinence des produits et services proposés par la bibliothèque. L'intérêt de l'approche marketing est alors d'y conduire de façon pragmatique et constructive. Elle suppose néanmoins en amont que des missions aient été définies en accord avec la tutelle et intégrées par l'ensemble du personnel, et que des buts aient été définis.

Etroitement corrélée à l'évaluation, une démarche marketing suppose de s'interroger sur l'efficacité de l'organisation. Elle apprend à viser des résultats en évitant la dispersion des ressources. Dès qu'elles sont mises en pratique, les méthodes issues du marketing produisent à moyen et long terme des effets concrets. Ainsi, l'approche marketing conduit à l'amélioration des services de la bibliothèque ainsi qu'à la qualité des collections. C'est donc bien la qualité de l'échange mené avec le public, réel et potentiel, par le biais d'enquêtes, qui permet de guider les orientations de l'établissement en termes de produits et services, et ainsi contribuer à leur qualité. De la même manière, le rapprochement avec le public, réel ou potentiel, contribue à améliorer l'image de la bibliothèque. C'est donc là que se situe la première et sans doute la plus efficace des publicités. Le marketing-mix a précisément pour fonction d'harmoniser les actions : la pertinence du produit, de son prix et des conditions de sa distribution permet de mettre en œuvre ce que la publicité vante.

Enfin, l'approche marketing conduit à préciser et rationaliser ce que la bibliothèque doit mettre en œuvre pour telle ou telle catégorie de population, par le biais de la segmentation. Il s'agit alors de réfléchir aux usagers non pas d'un point de vue général, qui se rapprocherait des missions de la bibliothèque, mais, bien à partir d'objectifs précis et de considérations issues d'études. On est donc bien encore dans les missions d'un service public en général, et d'une bibliothèque en particulier, mais le marketing a permis d'affiner ces missions, et sans doute de redéfinir la notion d'intérêt général. Certes on est davantage dans la somme des intérêts particuliers que dans l'intérêt général, mais on répond par là même aux besoins, et on est donc dans la réalisation des missions de service public au sens européen. De la même manière, cette démarche renforce la bibliothèque, et en fasse un élément incontournable de la vie de la cité.

Mais afin d'y parvenir, il semble qu'il faille se garder des écueils sur lesquels pourraient échouer des bibliothèques qui partirait d'une vision trop entière dépendante d'une « orientation client ».

Tenir compte de l'environnement

On ne peut commencer une enquête auprès de la population, afin de déterminer ses attentes, sans connaître préalablement son environnement. Le marketing est l'une des fonctions du management qui exige nécessairement une bonne connaissance de l'environnement. L'analyse des besoins, la connaissance des forces et faiblesses de l'organisation, la connaissance des données économiques, sociales, démographiques et institutionnelles de la collectivité sont absolument indispensables pour mener une démarche marketing en accord avec l'objectif de service public. Il est également utile de mener des enquêtes prospectives visant à préciser des besoins. Pour autant, cette prospection doit s'inscrire dans un champ défini, borné dans un premier temps par la prise en compte de considérations essentielles telles que la capacité de l'établissement, sa place géographique dans la collectivité... Mais il est également crucial de toujours réfléchir dans le cadre des missions propres à un établissement.

Se recentrer sur les missions

Comment alors répondre aux objecteurs de l'utilisation du marketing en bibliothèque ? L'émergence du concept de cible, concept phare du marketing, repose sur une segmentation du public. Mais la segmentation appliquée à un service public n'a de sens que dans la mesure où elle s'applique à des publics qui relèvent d'une définition objective et qui puissent être quantifiés. On a donc d'abord distingué en bibliothèque le public adulte du public enfant, puis on a ajouté les catégories des adolescents, puis des handicapés, des personnes à la recherche d'emploi, des personnes âgées, puis, quelques fois, celle des minorités ethniques et linguistiques. En ce qui concerne par exemple les demandeurs d'emploi, les stratégies marketing des bibliothèques ont consisté pour eux à se mettre en relations avec les agences de recherche d'emploi. Les bibliothèques se sont donc diversifiées. Pour autant, elles ont évité le double écueil de se substituer aux agences de recherche d'emploi d'une part, et d'autre part de sortir de leurs missions. Leur mission de cohésion sociale s'est affirmée.

En adoptant une démarche marketing, le premier écueil pour un service public serait donc de trop attendre de lui. En effet, une orientation trop étroitement subordonnée au marketing ne peut pas constituer une stratégie d'ensemble. Il convient de ne pas oublier que le marketing n'est qu'une fonction du management, et donc qu'une bibliothèque ne doit pas perdre de vue les objectifs et politiques publiques qui fondent l'action de l'organisation.

C'est pourquoi la mise en œuvre des outils du marketing au service des bibliothèques aboutit à une démarche qui est différente de celle adoptée dans les organisations privées. En effet, le marketing utilisé comme dans les entreprises atteint rapidement ses limites dans un service public, qui sont celles de l'utilité sociale et de l'intérêt général. Il ne faut donc pas, sous prétexte de mettre en place une démarche marketing, oublier les missions des bibliothèques, mais bien plutôt se recentrer sur celles-ci. Le marketing en bibliothèque se comprend alors comme la volonté d'équilibrer le rapport entre les aspirations du public (la demande) et les objectifs de l'établissement (les missions politiques). Le public a tendance, nous l'avons vu, à demander ce qui est bon pour lui, c'est-à-dire ce qui va dans le sens de son intérêt personnel. Ainsi, il est possible qu'il considère un service public, culturel ou non, sous l'angle de la consommation. Il est donc important d'une part de pouvoir justifier tout service rendu par la bibliothèque par des motifs d'intérêt général, mais aussi de solliciter les usagers dans des cadres définis par les objectifs de la bibliothèque : l'échange vise à préciser et adopter les contenus définis en amont, et non à en définir l'objet et le champ. Cette cohérence dans les objectifs poursuivis doit être maintenue quoiqu'il arrive.

Enfin, il faut pour une bibliothèque savoir rester réaliste, et ne pas se placer en situation de concurrence par rapport au marché. Ainsi par exemple, dans le domaine de la musique, ce n'est pas sur le terrain de l'offre de disques que la bibliothèque peut conquérir un public habitué aux grandes enseignes de distribution de produits culturels, ou même au téléchargement, mais bien sur celui des partitions musicales, ou de l'apprentissage d'un instrument de musique, c'est-à-dire un peu en périphérie de l'offre commerciale, tout en continuant à offrir des disques de musique. L'ensemble de la collection semble dès lors davantage tenir compte de l'objectif de développement personnel que de celui de la consommation, tel que préconisé par le manifeste de l'UNESCO.

Ainsi le marketing en bibliothèque se comprend comme un instrument au service des objectifs fondamentaux de la bibliothèque, c'est-à-dire de ses missions. D'autre part, il doit s'intégrer à l'ensemble des fonctions de l'organisation. Il ne peut donc être mis en

œuvre avec succès que dans le cadre d'un système cohérent, afin de définir des indicateurs pertinents.

Conclusion

Dans les bibliothèques publiques, le marketing semble avoir sa place en tant qu'outil. En effet, les bibliothèques ont de plus en plus pour mission d'être «plus proches des lointains»⁷³, c'est-à-dire non seulement d'élargir la démocratisation, mais également de l'approfondir par la prise en compte de chaque situation et des attentes de chacun. Cette mission peut sembler être en contradiction avec les missions d'un service public, qui ne sont pas d'exaucer les attentes de chacun, mais bien de satisfaire l'intérêt général.

Entre l'entreprise et la bibliothèque, les frontières tendent à devenir de plus en plus floues, tant du point de vue de l'utilisateur-client que du point de vue de l'action publique, qui adopte aujourd'hui des méthodes issues du monde du privé, telles que l'évaluation.

L'activité des bibliothèques françaises est relativement faible, au regard des bibliothèques étrangères ainsi que de leur environnement immédiat. Or, tous les professionnels constatent que l'activité de la bibliothèque augmente quand l'accueil est efficace : replacer l'utilisateur au centre des préoccupations des bibliothèques conduit à en repenser de façon radicale l'accueil. Il s'agit donc de prendre en compte ses besoins, sans pour autant tomber dans un double écueil qui serait d'une part la totale prise en compte de la demande et ainsi à éclater la bibliothèque, et d'autre part faire du lecteur une souris de laboratoire sur laquelle on ferait passer de nombreux tests. Il s'agit alors d'avancer avec le lecteur, c'est-à-dire à ne pas se limiter à ses attentes mais les créer avec lui, en amont. Une démarche marketing permet ceci. Certes le marketing n'est pas la réponse au malaise parfois ressenti des bibliothécaires face à la désaffection de leurs établissements, mais il est un outil qui semble efficace. Un important travail de décentrage et de recentrage doit être fait par le bibliothécaire, afin de répondre à l'individualisation des comportements, tout en restant dans sa démarche de service public. L'offre doit dominer, mais celle-ci doit être attractive et accompagnée en permanence, tant dans les lieux qu'en ligne. Ceci n'est pas chose facile, c'est pourquoi aussi bien les tutelles que les professionnels et le public doivent coopérer. Les outils du marketing n'ont de sens que par rapport à des objectifs déterminés. Il est donc nécessaire que la bibliothèque développe ses actions à partir d'orientations définies en amont par sa collectivité. En aval, il faut que toutes les actions mises en place puissent être évaluées, afin de comprendre quelle a été leur plus-value ou moins-value. En interne, c'est toute l'organisation de la bibliothèque qui doit être actrice des nouvelles initiatives : c'est ici qu'intervient le management d'établissement et l'adhésion totale du personnel. Le succès d'une démarche marketing dépend de ressources financières et humaines, de partenaires et de valeurs dans lesquelles chacun pourra se reconnaître.

Il semble en outre nécessaire d'insister sur l'idée qu'il ne faut pas demander davantage à la fonction marketing que ce qu'elle peut apporter à la bibliothèque. Le marketing des bibliothèques, s'il permet de mieux cerner les besoins et donc de répondre plus précisément à la demande publique, s'inscrit dans le cadre des missions fixées par le politique, c'est-à-dire dans celui d'une véritable ambition sociale et démocratique résultant d'une volonté collective. Ce n'est pas parce qu'il établit un lien direct entre la

⁷³ L'expression est de Patrick Bazin, dans le *BBF* 2004, t. 49, n°2

bibliothèque et la population que le marketing est l'instrument direct de la démocratie. La démocratie n'est pas la satisfaction immédiate de la demande, notamment en matière de loisirs. Le marketing en bibliothèque n'est donc pas une orientation : il sert des objectifs clairement déterminés. La recherche de diversification des produits doit donc demeurer subordonnée à une vision stratégique d'ensemble. Les outils du marketing peuvent contribuer à identifier des cibles, c'est-à-dire des besoins particuliers qu'une vision trop théorique n'aurait pas su déterminer. Mais le marketing vise essentiellement à tenir méthodiquement compte de l'environnement et des besoins du public visé, pour que la bibliothèque assure au mieux ses missions. Sa seule vocation en bibliothèque est de les servir. Enfin, le marketing ne peut être efficace que s'il s'intègre à l'organisation comme un élément essentiel et non comme un élément subsidiaire : quand on fait du marketing sans le savoir, on ne fait pas du marketing. Cette intégration ne peut alors se faire qu'en formant les personnels au marketing ainsi qu'en tenant compte du contexte dans lequel s'inscrit la bibliothèque : il est vain de vouloir appliquer des recettes qui ont fonctionné ailleurs sans les mettre en relation avec l'environnement dans lequel on se trouve.

Bibliographie

La bibliographie présentée est thématique. A l'intérieur de chaque thème, les références sont classées par ordre alphabétique.

1. SERVICE PUBLIC

BELAYCHE, Claudine, VAN BESIEN, Hugues. *Les bibliothèques de collectivités territoriales : guide de gestion administrative et financière.* Paris : Electre-Editions du Cercle de la Librairie

BOROTRA, Franck. *Faut-il défendre le service public?* Assemblée nationale, Délégation pour l'union européenne, Rapport d'information n°2260, 1995

CHEVALLIER, Jacques. *Le service public.* Paris : PUF, 1987. 5^{ème} édition refondue juin 2003. (Que sais-je ?)
ISBN 2-13-053701-4

CONSEIL CONSTITUTIONNEL, *Rapport public 1999,* Jurisprudence et avis 1998, L'intérêt général, disponible sur :
http://www.conseil-etat.fr/ce/rapport/index_ra_li9902.shtml#

GALY, Philippe. *Service public, pourquoi ça coince?* Eyrolles, 2005

GUGLIELMI, Gilles J., KOUBI, Geneviève. *Droit du service public,* Montchrestien, Domat droit public, 2000

GUILLIEN, Raymond, VINCENT, Jean (dir.). *Lexique des termes juridiques.,* Paris : Dalloz, 15^{ème} édition 2005.

HARDY, Jacques, « le service public en question », *Politique et Management public,* n°3, vol.14, 1996

MONTEL-DUMONT, Olivia (dir.), « Les services publics », in *Cahiers français,* numéro 339 juillet-août 2007. Paris : La Documentation française.

ROUBAND, Luc (dir.). *Le Service public en devenir.* Paris : L'Harmattan, 2000.
[Logiques Politiques]
ISBN 2-7384-9737-3

VALETTE, Jean-Paul. *Le Service public à la française.* Paris : Ellipses, 2000. (Le Droit en question)
ISBN 2-7298-6987-5

2. BIBLIOTHÈQUES

ALIX, Yves. *La banalisation des bibliothèques : une offre non marchande dans le marché de l'information.* [en ligne]. *BBF*, 2002, t.47, n°1, p. 23-29. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 6 mai 2008).

ALIX, Yves, CALENGE, Bertrand, COISY, Bernard (et alii.). *La fréquentation des bibliothèques municipales* [en ligne]. *BBF*, 2003, t.48, n°1, p.84-101. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 11 octobre 2008).

ALIX, Yves. *Du fournisseur au partenaire : typologie de la prestation en bibliothèque.* [en ligne]. *BBF*, 2008, t.53, n°2, p.13-18. Disponible sur <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 6 décembre 2008).

BARNETT, Graham Keith. *Histoire des bibliothèques publiques en France de la Révolution à 1939.* - Ed. du Cercle de la Librairie, Paris, 1987 (Bibliothèque)

BELAYCHE, Claudine, JACQUES, Jean-François, GAUTIER-GENTES, Jean-Luc. *Mais à quoi servent vraiment les bibliothèques municipales ?* [en ligne]. *BBF*, 2006, t.50, n°2, p.58-72. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 15 septembre 2008).

BERTRAND, Anne-Marie, *Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux.* Paris : Edition du Cercle de la librairie, 1994. (Bibliothèques).

BERTRAND, Anne-Marie, *Ouvrages et volumes : architecture et bibliothèques.* – Paris : Ed. du Cercle de la Librairie, 1997. (Bibliothèques).

BROPHY, Peter. *La bibliothèque hybride.* [en ligne] *BBF*, 2002, t.47, n°4, p. 14-20. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 8 septembre 2008).

CAVALERI, Piero. *Les bibliothèques et les services personnalisés en ligne : de nouveaux produits dans un marché concurrentiel.* [en ligne] *BBF*, 2003, t.48, n°4, p. 24-32. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 15 septembre 2008).

COATES, Tim. « *The good library blog* ». Blog disponible sur : <http://www.goodlibraryguide.com/blog/>, dernière mise à jour 6 janvier 2009 (consulté le 6 janvier 2009).

DAVID, Bruno. *Le manège enchanté des bibliothécaires.* [en ligne]. *BBF*, 2004, t.49, n°6, p.87-97. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 8 décembre 2008).

DOGLIANI, Sergio. *Les Idea Stores : une nouvelle approche de la bibliothèque et de l'accès à la connaissance.* [en ligne]. *BBF*, 2008, t.53, n°1, p.69-72. Disponible sur : <http://www.bbf.enssib.fr> (consulté le 4 octobre 2008).

IFLA. *Les services de la bibliothèque publique : principes directeurs de l'IFLA/UNESCO.* Paris : Association des bibliothécaires français, 2002. (Médiathèmes)

MARESCA, Bruno. *Les bibliothèques municipales après le tournant Internet : attractivité, fréquentation et devenir.* Avec la collaboration de Christophe Evans et Françoise Gaudet. Paris : BPI / Centre Pompidou, 2007. (Etudes et recherche)
ISBN 978-2-84246-103-4

MOORE, Rowan, « The East End's own Pompidou Centre ; Architect David Adjaye has designed a bold beautiful building for Whitechapel that perfectly marries form and function », *Evening Standard*, 27 Sep. 2005

MORAND, Paul, *New-York*, Flammarion, Paris, 1930

PEIGNET, Dominique. *La bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande.* [en ligne] *BBF*, 2001, t.46, n°4, p.10-17. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 6 septembre 2008).

THOREL, Christian. *Librairies et bibliothèques : échanges d'espaces.* [en ligne]. *BBF*, 2008, t.53, n°4, p.6-10. Disponible sur <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 12 décembre 2008).

3. COMMUNICATION

CAUNE, Jean. *Culture et communication. Convergences théoriques et lieux de médiation.* PUG Presses Universitaires de Grenoble, 1995. La communication en plus.
ISBN 2-7061-0622-X

COEHN-BACRIE, Bruno. *La communication publique territoriale. Procédures, cibles et objectifs.* La lettre du cadre territorial, 2004. Dossier d'experts.
ISBN 2-84130-542-2

HARTEREAU, André. *La communication publique territoriale. Repères conceptuels, méthodologiques, professionnels.* Paris : CNFPT, 1996.
ISBN 2-84142-062-6

MIRIBEL (DE), Marielle (dir.). *Concevoir des documents de communication à l'intention du public.* Villeurbanne : ENSSIB, 2001 (Collection la boîte à outils).
ISBN 2-910227-35-9

ROUET, François. *Le livre, mutations d'une industrie culturelle,* Paris : La documentation française, édition 2007. (Études de la documentation française).
ISSN 1763-6191

ZEMOR, Pierre. *Le sens de la relation. Organisation de la communication de service public.* Rapport au ministre d'Etat, ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration. La documentation française, collection des rapports officiels, 1992.

4. MARKETING

BEAUFRE, André, *Introduction à la stratégie.* Paris, Economica, 1985 (Institut Français des Relations Internationales : enjeux internationaux).

BOISDEVEZY, Jean-Claude. *Le marketing relationnel à la découverte du consommateur.* Paris : les Éd. d'organisation, 1996.

DUBOIS, Vincent. *La vision économique de la culture : éléments pour une généalogie.* [en ligne]. *BBF*, 2001, t.46, n°2, p.31-34. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 11 septembre 2008).

EIGLIER, Pierre, LANGEARD, Eric. *Servuction : le marketing des services.* Paris : McGraw-Hill, 1987
ISBN 2-7042-1127-2

GADREY, Jean. *Socio-économie des services.* Paris: Ed de la Découverte, 2003. 3^{ème} édition.
ISBN 2-7071-3951-3

HETZEL, Patrick. *Le marketing relationnel*, PUF Que sais-je, 2004

KOTLER, Philip. *Marketing for nonprofit organizations.* Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1982.

KOTLER, Philip, DUBOIS, Bernard. *Marketing management.* Paris : Pearson Education, 2004. 11^{ème} édition.

KOTLER, Philip, JAIN, Dipack, MAESINCEE, Suvit. *Le marketing en mouvement.* Traduit de l'américain par Jean-Marc Lehu. Paris : Village mondial : Pearson education France, 2002.
ISBN 2-84211-211-3

KOTLER, Philip. *Les clés du marketing.* Trad. de l'américain par Marie-France Pavillet. Paris : Village mondial : Pearson education France, 2003.
ISBN 2-7440-6053-4

LOVELOCK, Christopher, LAPERT, Denis. *Marketing des services stratégie, outils, management.* Paris : Publi union, 1999.

MARION, Gilles ; AZIMONT, Frank ; AMYAUX, François (et alii). *Marketing mode d'emploi.* Paris : Editions d'Organisation, 2001. Les références
ISBN 2-7081-2213-4

5. UTILISATION DU MARKETING PAR LES BIBLIOTHÈQUES

BAZIN, Patrick. *Plus proche des lointains.* [en ligne]. *BBF*, 2004, t.49, n°2, p. 8-14. Disponible sur <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 11 décembre 2008).

CALENGE, Bertrand. *Du comment au pourquoi : connaître les publics de la bibliothèque municipale de Lyon* [en ligne]. *BBF*, 2006, t.51, n°6. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 22 août 2008).

CHATELLIER, Anne. *Les bibliothèques de la Ville de Paris et leur publicité*, mémoire de fin d'étude diplôme supérieur de bibliothécaire. Villeurbanne : ENSSIB, 1987

DE SAEZ, Eileen Elliott. *Marketing concepts for libraries and information services*. London : Facet publishing, 2002.
ISBN 1-85604-426-2

DEHAYE, Marie-Angèle. *Le marketing du livre et de la bibliothèque*. Bruxelles : Centre de Lecture publique de la Communauté française de Belgique, 2003 (Les cahiers du CLPCF)

DESAIVE, Suna. *Le marketing du livre études et stratégies*. Paris : Electre – Editions du cercle de la librairie. 2006.
ISBN 2-7654-0929-3

GIAPPICONI, Thierry. *Ajuster l'offre : les outils du marketing au service des objectifs des bibliothèques publiques et de la qualité de leurs services*. [S.l.]: Fondation Bertelman, 1997.

IFLA/UNESCO. *Adapting marketing to libraries in a changing and world-wide environment = : papers presented at the 63rd IFLA Conference, Copenhagen, September 1997 / Section on management and marketing = Section management et marketing ; ed. by Réjean Savard = éd. par Réjean Savard. Le marketing des bibliothèques à l'heure du changement et de la mondialisation*. München: K.G.Saur, 2000.

IFLA/UNESCO Guidelines for development. Public Library Service. München: K.G.Saur, 2001.
ISBN 3-598-21827-3

IFLA/UNESCO. *Les services de la bibliothèque publique, principes directeurs de l'IFLA/UNESCO*, Médiathèmes ABF, 2002.

IFLA/UNESCO. *Management, marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation / edited by Trine Kolderup Flaten*. München: K.G. Saur, 2006.
ISBN 3-598-21848-6

IFLA/UNESCO. *Marketing library and information services international perspectives / edited on behalf of IFLA by Dinesh K. Gupta, Christie Koontz, Angels Massimo... [et al.]*. München: K.G. Saur, 2006.
ISBN 978-3-598-11753-4

IFLA/UNESCO. *Library management and marketing in a multicultural world proceedings of the 2006 IFLA Management and Marketing section's conference, Shanghai, 16-17 August, 2006 / edited by James L. Mullins*. München: K.G. Saur, cop.2007.
ISBN 978-3-598-22032-6

LEISNER, Tony, *Should Libraries Engage in Marketing ?* IFLA General Conference, Istanbul, 1995, Booklet

MUET, Florence, SALAÛN, Jean-Michel. *Stratégie marketing des services d'information : Bibliothèques et Centres de documentation*. – Nouv. Ed. – Paris : Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 2001. – (Bibliothèques).
ISBN 2-7654-0794-0

NIEGAARD, Helen. “Reinventing the physical library: libraries in a new context”, in *IFLA library building guidelines: developments & reflections* / Edited on behalf of IFLA by Karen Latimer and Helen Niegaard, München: K.G. Saur Verlag, 2007.

NORMAN, O. Gene, *Marketing Library and information services: an annotated guide to recent trend and developments*, Reference Service Review, spring 1989.

SALAÛN, Jean-Michel. *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Paris : Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 1992. (Collection Bibliothèques).
ISBN 2-7654-0507-7

SAVARD, Réjean. Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes. Paris : Unesco, 1988.

SCHMIDT, Janine. “Unlocking the library: library design from a marketing perspective”, in *IFLA library building guidelines: developments & reflections* / Edited on behalf of IFLA by Karen Latimer and Helen Niegaard, München: K.G. Saur Verlag, 2007.

SUTTER, Eric. *Le marketing des systèmes d'information*, ESF éd., 1994

6. USAGER / CLIENT / CONSOMMATEUR

CHAUVIÈRE, Michel, « Que reste-t-il de la ligne jaune entre l'utilisateur et le client ? », in *Politiques et management public*, volume 24, n°3, septembre 2006, pp. 93-108

Code civil, 1804

DE QUATREBARBES, Bertrand. *Usagers ou clients ? : écoute, marketing et qualité dans les services publics*. Paris : les Ed. d'Organisation, 1998. 2^{ème} édition revue et augmentée.
ISBN 2-7081-2189-8

DION, Delphine (coord.) *A la recherche du consommateur, nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*, Dunod, 2008

DUBOIS FRESNEY, Laurence. Atlas des français d'aujourd'hui, Dynamiques, modes de vie et valeurs, Autrement.

FRANCE QUALITÉ PUBLIQUE. La participation des usagers/clients/citoyens au service public, La documentation française, 2004

LE MAREC, Joëlle. *Le public : définitions et représentations.* [en ligne]. *BBF*, 2001, t.46, n°2, p.50-55. Disponible sur <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 15 décembre 2008).

RANJARD, Sophie. *Pratiques et attentes des publics des médiathèques : méthodes et techniques d'enquête.* [en ligne]. *BBF*, 2000, t.45, n°5, p.102-107. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 5 juillet 2008).

7. EVALUATION

ALIX, Yves. *Compter, peser, mesurer : la question des méthodes, le choix des outils.* [en ligne]. *BBF*, 2006, t.51, n°6, p.5-7. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 20 octobre 2008).

GIAPPICONI, Thierry. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public.* Paris : Electre-Édition du Cercle de la librairie, 1997 (Bibliothèques)

GIAPPICONI, Thierry. *Les dimensions politiques et stratégiques de l'évaluation en bibliothèque,* [en ligne] *BBF*, 2008, n° 3, p. 6-21. Disponible sur <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 16 décembre 2008)

HOBOHM, Hans-Christoph. *Les bibliothèques sont-elles rentables ? : Usage et valeur des services,* [en ligne] *BBF*, 2008, n° 3, p. 64-68 Disponible sur <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 16 décembre 2008).

RENARD, Pierre-Yves. *La normalisation des statistiques et des indicateurs : De l'inventaire à l'évaluation,* [en ligne] *BBF*, 2008, n° 3, p. 29-34 Disponible sur <http://bbf.enssib.fr> (consulté le 16 décembre 2008)

Table des annexes

ANNEXE 1 : CONTENU DES MESSAGES POSTÉS SUR BIBLIO.FR.....	78
ANNEXE 2 : LES RÉPONSES AUX MESSAGES POSTÉS SUR BIBLIO.FR.....	80
ANNEXE 3 : L'OFFRE DE FORMATION EN MARKETING.....	85

Annexe 1 : contenu des messages postés sur biblio.fr

Premier message, posté le 1^{er} octobre 2008

« Bonjour,

Actuellement élève conservateur à l'ENSSIB, je travaille sur l'implantation des services marketing dans les bibliothèques municipales. Si la bibliothèque dans laquelle vous travaillez dispose d'un service marketing dénommé comme tel, inclus ou non à un service plus général (service des public, communication externe...), merci de me le dire à l'adresse de messagerie suivante : coline.renaudin@enssib.fr
Je vous contacterai par la suite afin de m'entretenir avec vous.

En vous remerciant, »

Deuxième message, posté le 7 décembre 2008

« Je m'interroge sur l'utilisation du marketing dans les bibliothèques publiques. Ce que je me demande plus précisément, c'est si le marketing arrivera à dépasser l'idéologie qu'il appelle nécessairement aujourd'hui. En effet, le terme "marketing", ou son équivalent français "mercatique", est issu du domaine commercial, du privé. L'utiliser dans les bibliothèques, aujourd'hui, relève quasiment d'une prise de position politique, sur le thème "je fais du marketing dans ma bibliothèque, j'adapte les outils du privé à mon service public, je suis un libéral."

Ce que je me demande donc, c'est s'il est possible d'utiliser le marketing d'une façon idéologiquement neutre. Ce qui revient à se demander s'il n'y aurait pas de bonnes techniques de marketing, qui viendraient aider les bibliothèques à conquérir de plus larges publics, mais aussi à répondre à leurs missions de service public. Je crois que oui. Je crois qu'il est possible d'utiliser le marketing non comme une fin mais comme un moyen, c'est-à-dire d'envisager le marketing comme un outil au service du public.

Du coup, j'en viendrai à dire par un raccourci peu justifié pour l'instant (et peu justifiable?) que le marketing pourrait vraiment être l'avenir du service public, qui se définit comme l'inverse d'un service marchand commercial, qui n'existe que pour dégager des bénéfices. Certes le service public n'est pas là pour dégager des bénéfices financiers. Mais ne doit-il pas satisfaire le public le plus large possible? Les outils du marketing peuvent alors être utiles pour cerner les demandes exprimées ou non des non fréquentants, mais aussi pour offrir les meilleurs services possibles aux fréquentants et aux abonnés.

Mais peut-être vais-je dans la mauvaise direction? »

Il faut noter que la différence essentielle entre ces deux messages est le caractère anonyme du second : en effet, sur celui-ci, nous renvoyons à un blog anonyme également.

Annexe 2 : les réponses aux messages postés sur biblio.fr

Les réponses aux deux messages que j'ai posté sur biblio.fr sont données dans leur intégralité, sans aucune correction ni mise en page

.

1. les réponses au premier message

Première réponse :

« Bonjour,

Nous n'avons pas de service marketing, par contre le résultat de votre enquête m'intéresse. Serait-il possible de m'en faire part lorsque vous aurez terminé votre étude ?

Je vous remercie par avance pour votre réponse.

Bon courage »

Deuxième réponse :

« Bonjour,

dans les médiathèques de l'agglomération de Montpellier il semble que nous ayons un projet d'insérer du marketing dans la gestion des lecteurs néanmoins ce projet n'est pas encore en phase d'application.

Auriez-vous l'amabilité de bien vouloir diffuser les résultats de vos recherches SVP
cela m'intéresse particulièrement

Bien cordialement »

2. les réponses au deuxième message

Première réponse :

« Ouh là, tu ne vas pas te faire que des amis.... 😊

Mais la question est très bonne... »

Deuxième réponse :

« Il y a longtemps que je pense que nous devrions introduire le marketing dans la formation des bibliothécaires. Si les techniques de vente et les techniques de promotion nous permettent d'être plus efficaces, pourquoi nous en priver? D'autant que c'est pour la bonne cause !

De même que nous nous sommes mis à l'informatique, il faut vivre avec son époque. »

Troisième réponse :

« marketing = projet économique de et sur la bibliothèque. Coûts, services rendus, politique d'ouverture, retours sur investissement, évaluation des services. Je dirais que

ça fait un ensemble, et que la phase marketing est plutôt la mise en musique du projet. sinon, tu en as parlé aux élus 😊 »

Quatrième réponse :

« Bonjour

Vous faire traiter de “fasciste ultralibéral” ? Le concept serait intéressant ! Ne pas vous faire que des amis ? Pourquoi ? Pour un discours vieux de quelques années déjà (cf. le livre de JM Salün, 1998) ? En ce moment, les bibliothécaires ont le sentiment d’être marginaux, innovants ou subversifs avec rien moins que des idées convenues et déjà passées de mode ! Je relis et entends les mêmes choses, les mêmes discours paranoïaques de bibliothécaires jouant les hérauts victimes d’une foule de médiocres réactionnaires...

J’ai fait des études commerciales un temps... je vois ce qu’est une étude de marketing, dans ses grandes lignes. Rien de bien révolutionnaire en bibliothèque : ce n’est pas tant le marketing qui doit être importé parmi nous que l’idée toute simple que l’accès à la culture doit être valorisé en tant que tel et ne va pas de soi, ce qui concerne tant les politiques que les bibliothécaires. Si vous voulez appeler ça du marketing, dont acte, mais vous ne risquez rien... pas d’inquiétude 😊 C’est un concept déjà ancien qui fut à la mode il y a dix ans ! »

Cinquième réponse :

« Pour répondre à ...

J’ai fait licence et master de bibliothéconomie et le marketing faisait partie des matières au programme.

J’approuve l’article en ce qu’il défend l’idée que le marketing est un outil et non pas un fin en soi et qu’effectivement, en se donnant la peine d’y penser, peut être que certains concepts marketing conviendraient aux bibliothèques avec ou sans adaptations, c’est selon.

Mais bon, le mot fait aussi peur que “suppression des concours” en bibliothèque... »

Sixième réponse :

« Je me permets de trouver cette question assez ringarde finalement, ceci dit sans agressivité. Tout simplement parce que de nombreux collègues utilisent déjà des techniques marketing, dont certains sans le savoir peut-être. Evidemment il faut sortir du contexte “économique” dans lequel on place ce terme quand on cherche à le définir. Et rester dans le concret. Perso, bibliothécaire formé “à l’ancienne” (CAFB + terrain) je me suis rapidement rendu compte 1) Que j’avais tout intérêt à évaluer la “demande publique” comme on dit maintenant, et à y répondre au mieux. 2) Que les techniques utilisées par les commerçants étaient loin d’être stupides, et qu’elles étaient en tous cas efficaces, 3°) que les collègues qui m’ont immédiatement stigmatisé pour mon utilisation de la tête de gondole en bibliothèque, utilisaient des arguments de petits fonctionnaires ringards et stupides : si tu fais de la mise en valeur type tête de gondole, c’est que tu proposes de la m... et que tu ne cherches qu’à faire du chiffre, n’importe qui peut en faire autant. Sauf que : utiliser les mêmes techniques de mise en valeur que le petit commerce n’implique pas nécessairement qu’on les utilise aux mêmes fins. Moi ça m’a permis de mettre en valeur des ouvrages qui n’avaient pas “leur chance” au départ, par exemple. Qu’il s’agisse de présentoirs, de communication sur support écrit, de mobiliers, de signalétiques diverses, j’utilise sans aucun scrupules toutes les techniques que je trouve efficaces chez les autres. Et ça marche. Un de mes principaux fournisseurs, c’est Rétif, le fournisseur du petit commerce et de la grande surface. Les étoiles fluos

pour les soldes, j'ai. L'écran électrique fluorescent pour les "promos", j'ai. Les autocollants coups de coeur, j'ai. Toutes mes notices sont enrichies de résumés et commentaires, là où mes valeureux collègues se contentent d'afficher sobrement des listes de nouveautés titre-auteur-editeur-cote. C'est AUSSI du marketing. Il s'agit de se dire une fois pour toutes en se levant le matin, tous les matins, qu'on a un produit à vendre : sa bibliothèque. Et que ce produit possède plusieurs "vitrines" (dont l'opac d'ailleurs), qu'on a tout intérêt à soigner. Et que les usagers du service public sont AUSSI des clients qu'il faut satisfaire. Qu'un livre qui n'a pas trouvé son public, c'est AUSSI un échec personnel. etc...je pourrais disserter des heures la-dessus.

Bref, ça fait 25 ans que ça fonctionne. Et ça me fait bien rigoler de voir avec quelles pincettes certains osent aborder la question 25 ans après, avec l'impression de dire des gros mots et de se salir les godasses dans "l'idéologie"!

Evidemment, moi quand je l'ai fait, on ne déplorait pas de chute des statistiques. Ceci explique peut-être cela...

D'un autre côté, j'ai eu le choix. Je ne suis pas sûr que la génération qui vient l'aura, elle, le choix !

Et pour citer la question de Mercure "t'en as parlé aux élus" ? Non, jamais eu besoin. Mais récemment je me suis rendu compte que c'est eux qui commencent à poser les questions en termes de retour sur investissement. Et ce ne sont pas toujours des questions qui sentent très bon. Elles sentent le tiroir-caisse, et ça c'est autre chose... »

La personne qui a écrit ce message, à qui j'ai répondu, m'a envoyé une autre réponse. Mais sa réponse est parvenue trop tard pour pouvoir l'intégrer au cœur de notre réflexion, en partie 3. Néanmoins, elle participe à la discussion, aussi figure-t-elle ici, mais de façon séparée de celles que nous avons pu traiter.

Septième réponse (non prise en compte) :

« Nous ne mettons sans doute pas les mêmes choses derrière les mêmes mots, mais je n'ai aucune culture économique. Je parlais simplement de votre formulation : "utiliser le marketing d'une façon idéologiquement neutre. Ce qui revient à se demander s'il n'y aurait pas de bonnes techniques de marketing, qui viendraient aider les bibliothèques à conquérir de plus larges publics, mais aussi à répondre à leurs missions de service public. Je crois que oui. Je crois qu'il est possible d'utiliser le marketing non comme une fin mais comme un moyen, c'est-à-dire d'envisager le marketing comme un outil au service du public."

C'est donc bien vous qui parlez de moyens et non de fins. Et je vous réponds en ce sens par ma pratique. S'il s'agit d'une querelle sémantique, elle a peu d'intérêt. S'il s'agit d'utiliser absolument un terme très fortement connoté idéologiquement, simplement à des fins de provocation, je n'en vois pas l'intérêt non plus. Prenons la définition la plus largement admise du terme marketing : Ensemble des techniques permettant de faire correspondre l'offre produit d'une entreprise avec les attentes des consommateurs pour optimiser leur vente. Il me semble que mes pratiques de valorisation se situent effectivement dans cette optique, c'est tout. Après c'est une question de limites. Pour moi, il n'y en a pratiquement plus, sur un plan concret. D'autres collègues développent aussi des partenariats avec le privé (pour des animations par exemple) et depuis longtemps. Les interactions actuelles avec des boîtes de téléchargement de musique par exemple donnent le ton de certaines trajectoires à venir. Même chose pour le développement des SIGB open etc... Tout dépend ensuite de la situation de chacun, pas d'un choix idéologique.

S'il y avait incohérence ou risque d'incohérence, il y aurait problème par exemple entre le fait de défendre la gratuité et l'utilisation des techniques de marketing. Or ce n'est pas le cas.

Il n'y a pas "d'idéologiquement neutre", c'est un fait. Mais je n'entre pas dans ce type de débat. J'utilise des outils existants. Et je me garde bien de situer cette utilisation sur un autre plan que le pragmatisme.

Une technique qui ne fonctionne pas sera abandonnée. Un idéologue la conservera peut-être, simplement parce qu'elle participe d'un tout. Toute la différence est là... »

Annexe 3 : l'offre de formation en marketing

Pour 2009, nous disposons des éléments suivants concernant la formation continue :

Centre de formation	Nombre de formations sur le marketing / la communication / la publicité	Dénomination
Médiadix	1	« Les outils de communication en bibliothèque »
Médiat Rhône-Alpes	Pas d'information avant le 15 janvier 2009	
CNFPT	3	« Adaptation des bibliothèques à l'évolution des publics » « Communiquer avec les élus et les usagers » « Communiquer avec les médias »
ENSSIB	2	« Est-ce encore une bibliothèque ? » « Marketing des bibliothèques universitaires »
Médiaquitaine	0	
CFCB Caen	0	
CFCB Clermont-Ferrand	0	
Bibliest	0	
Médialille	0	
CFCB Marseille	0	
Médial	Pas encore disponible	
CFCB Poitiers	0	
CFCB Rennes	0	
CFCB Toulouse	2	« Penser les outils de communication en bibliothèque » « Concevoir des outils de communication en bibliothèque : outils et ressources »