

« Marketing et public » ou comment repenser l'approche des bibliothèques sur l'accueil de leur public

Elise Pelletier

Elise.Pelletier@hesge.ch

Assistante du Master IS, Haute école de Gestion, Genève

L'école de bibliothéconomie et de sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal accueillait du 3 au 28 juillet 2017, la quatrième édition de l'école francophone en SIB. Outre l'EBSI et l'ENSSIB en France, plusieurs institutions se joignent désormais à cet événement : l'EBAD au Sénégal, l'ISD en Tunisie et depuis 2016 la HEG de Genève. Le grand intérêt de cette école est d'offrir l'opportunité à des étudiants, des professeurs et des chercheurs de pays différents d'échanger autour de thématiques proposées par l'école organisatrice. Une trentaine d'étudiants ont ainsi pu profiter de cette formation estivale et de la chaleureuse ville de Montréal. La prochaine session est prévue à la HEG du 18 au 22 juin 2018, parallèlement au centenaire du Département information documentaire.

La quatrième édition, organisée par Réjean Savard, s'étalait sur quatre semaines autour de deux thématiques porteuses : « Marketing et public » et « La numérisation ». La HEG était représentée tout au long des deux sessions, tout d'abord par Michel Gorin et moi-même avec comme invitée d'honneur, Marielle de Miribel. Pour la deuxième session, Basma Makhoul Shabou est intervenue pour présenter le projet Data Life Cycle Management (DLCM), dans le cadre des deux dernières semaines présidées par Tristan Müller des Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Cet article propose un retour sur les interventions de la première semaine.

1. Marketing et bibliothèques : entre idées reçues et outils incontournables

L'idée d'utiliser les techniques de marketing dans le domaine des bibliothèques n'est pas récente puisque dès 1997, l'IFLA créait la « [section marketing et management](#) ». En 2008, un dossier de la revue de l'ADBS « Documentalistes-Sciences de l'information » portait sur le « Marketing stratégique ». Jean-Michel Salaün et Florence Muet y présentaient différents exemples et méthodes d'utilisation d'outils marketing qui se révélaient souvent salvateurs dans un contexte où la profusion du tout numérique obligeait les services d'information à « redonner sa place à la fonction documentaire » (Salaün, Muet 2008). Malgré cet intérêt ancien et marqué, une méconnaissance de la notion de marketing teintée d'une certaine méfiance est toujours d'actualité. Souvent assimilé aux supermarchés et aux agressions publicitaires, le marketing reçoit un accueil parfois frileux et perplexe de la part des professionnels de l'information. Cette assertion s'est vérifiée auprès des étudiants francophones, prouvant qu'elle dépasse largement les frontières.

La présentation de Réjean Savard en introduction à l'école d'été a donc permis de corriger cette vision partielle du marketing. Il y rappelait que le marketing est surtout une « philosophie du management » (Savard 2017) ou dans un contexte francophone une « philosophie de gestion ». En cela le marketing propose des outils et des méthodes qui permettent de :

- Se mettre à l'écoute des besoins des différents publics
- Ajuster l'organisme et ses produits
- Communiquer efficacement auprès des différents publics
- Évaluer ses actions

Le marketing ne se réduit donc pas à l'aspect publicitaire qui, comme le confirmait Najoua Djerad de l'ISD pendant son intervention sur le « concept de marketing », n'est qu'une infime

partie du marketing. Il doit être réfléchi dans sa globalité par l'institution qui l'utilise et c'est bien dans un changement de philosophie que cela s'intègre. Pour donner un exemple simple, le terme « clientèle » utilisé en marketing est plus incluant que la classique notion « d'usager » qui par définition exclut les non-usagers. En effet, le marketing permet de comprendre le « positionnement » d'une institution par rapport à son environnement c'est-à-dire « l'identité de la structure. Qui est-[elle] par rapport aux autres ? Quel service rend-[elle] que les autres ne rendent pas ? » (Salaün 1991). Derrière ces questions, il s'agit bien de répondre au mieux aux attentes et aux besoins de la « clientèle ». Evidemment, la relation communauté-bibliothèque est bien différente de celle client-entreprise notamment car elle n'est pas directement et principalement régie par des enjeux économiques. Néanmoins, le marketing donne des méthodes et des outils avec « pour objectif principal de maximiser l'échange entre une organisation et ses publics » (Savard 2017). Dans le contexte actuel, où le public est au cœur des réflexions des professionnels des bibliothèques, le marketing devient un outil indispensable car il va permettre de dessiner une offre de services la plus adaptée possible à la « clientèle ».

Après ces nécessaires rappels, Réjean Savard est revenu sur le concept de marketing mix pour présenter quelles étaient les quatre variables contrôlables qui nourrissaient les échanges entre public et institution (Produit – Prix – Distribution – Communication). Pour illustrer la variable prix dans le contexte des bibliothèques, Réjean Savard a évoqué la [campagne d'amnistie proposée par les bibliothèques de Montréal](#) en juin 2017 afin de célébrer le 375^e anniversaire de fondation de la Ville. Pendant quinze jours, les lecteurs pouvaient ramener les documents les plus en retard sans être amendés. De même, pour Marielle de Miribel, la carte de lecteur est le premier outil de communication des bibliothèques et une variable assez simple à maîtriser. En invitant les participants de l'école d'été à sortir leur carte de lecteur, il était facilement décelable que ce petit objet était une réelle carte de visite qui renseignait déjà sur l'identité de la bibliothèque. Outre le plaisir de comparer les cartes de lecteur de plusieurs bibliothèques de la Francophonie, l'exemple était intéressant car c'était l'illustration que le marketing n'était pas là pour remettre en cause complètement le fonctionnement des bibliothèques. Il est plutôt la marque d'une volonté de penser chaque élément, chaque service dans sa globalité comme ouvrir son portefeuille, regarder sa carte de bibliothèque et se demander si elle donne envie d'y retourner.

2. Bibliothèques et clients stratégiques

Suite à cette introduction, j'étais invitée à présenter quelques « considérations stratégiques en marketing ». C'était surtout l'occasion de faire un retour d'expérience sur l'utilisation dans des contextes particuliers d'outils d'analyse de l'environnement et d'ouvrir une discussion avec les participants de l'école d'été.

En 2008, Jean Michel évoquait « la nécessité d'un (re)positionnement stratégique des services d'information ». Par cette idée, il mentionnait les risques réels de baisse de ressources et de fermeture auxquels étaient et sont toujours confrontés de nombreux services d'information. L'objectif qui devient parfois une obligation est de mieux comprendre les besoins de sa clientèle, en passant par une phase de diagnostic « dont on ne peut faire l'économie » (Muet 2008). Typiquement, les outils d'analyse proposés par le marketing permettent d'obtenir une cartographie complète de l'écosystème dans lequel évolue la bibliothèque, du macro au microenvironnement et ainsi mieux identifier les variables non-contrôlables, qui influent sur la

bibliothèque. Un de ces outils est l'analyse des 5 (+1) forces de Porter pour qui « l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit (pour une entreprise) ou à capter les ressources nécessaires à son existence (pour une organisation publique) » (Johnson 2014, p44).

| Forces telles que définies par Porter | Exemples d'application au contexte des bibliothèques |
|--|--|
| Menaces des entrants potentiels | Nouvelles bibliothèques, ludothèques, cybercafé... |
| Menace des substituts | Internet, moteurs de recherche, abonnement numériques (musique, e-book...)... |
| Pouvoir de négociation des acheteurs | Usagers/non-usagers, Autorité de tutelle |
| Pouvoir de négociation des fournisseurs | Éditeurs, libraires, fournisseurs informatiques... |
| Rôle des pouvoirs publics | Existence de subvention publique en faveur des bibliothèques ou de loi sur le droit de prêt... |
| Intensité de la rivalité concurrentielle | Bibliothèques sur le même territoire pour le même public |

Sans surprise, la force qui exerce le plus de pression est la « Menace des substituts » et cette analyse est générique à toutes les bibliothèques. Plus spécifiquement, Johnson précise dans sa description du « pouvoir de négociation des acheteurs » qu'il est « utile d'identifier les clients stratégiques, ceux vers lesquels la stratégie doit être orientée en priorité. Dans le secteur public, le client stratégique est très souvent l'autorité de tutelle qui contrôle l'utilisation des fonds, plutôt que l'usager. » (Johnson 2014, p 52). Cette analyse est particulièrement intéressante dans un contexte où si tout est réfléchi en fonction de l'usager, l'autorité de tutelle est rarement appréhendée par les professionnels des bibliothèques comme un client. Si on prend l'exemple des bibliothèques municipales, il ne s'agit de répondre aux demandes personnelles du maire comme suggéré par l'un des participants de l'école d'été mais plutôt de réfléchir au développement d'un axe stratégique qui fait de la bibliothèque un service à forte valeur ajoutée et donc indispensable pour la collectivité qu'elle dessert.

3. Analyse des besoins des publics et participation : le co-design

Un des enjeux du marketing est donc de mieux identifier les besoins du public dans sa globalité pour mieux y répondre. Les méthodes de co-design se situent dans la lignée de cette démarche. Ainsi Marie Martel, nouvelle enseignante à l'EBSI et anciennement bibliothécaire du réseau des bibliothèques publiques de Montréal est venue présenter la notion de

« bibliothèque intentionnelle ». Cette présentation était basée sur un retour sur le programme [RAC](#) (Rénovation, agrandissement et constructions de bibliothèques) de la Ville de Montréal. Il s'agissait d'un projet de « rattrapage » de la Ville en matière de bibliothèques de lecture publique. Plusieurs bibliothèques municipales ont ainsi été repensées de manière systémique en utilisant les méthodes de co-design qui s'inscrivent dans la lignée de la volonté croissante de faire de l'utilisateur un acteur de la bibliothèque.

Pour commencer, Marie Martel est revenue sur le « continuum de la participation du public », déjà présent dans le projet « [Working together](#) » de la Vancouver Public Library qui avait pour objectif de mieux prendre en compte les besoins des citoyens notamment ceux particulièrement éloignés des bibliothèques. Le continuum définit les différents niveaux de participation des publics :

| | | | | |
|----------------------|-----------|-----------------------|--------------------------|--|
| informer/ éduquer | consulter | discuter/ débattre | mobiliser/ participer | établir un partenariat/ collaborer |
|----------------------|-----------|-----------------------|--------------------------|--|

Les expériences de co-design sont clairement situées au niveau de la « collaboration » comme les nouvelles méthodes de création de services : design thinking, user experience (UX) et design de service. Avant de présenter plus précisément le co-design, Marie Martel est revenue sur ces trois autres types de méthode qui sont surtout un état d'esprit.

Le design thinking est basé sur trois phases décrites dans le kit pratique : « [le design thinking en bibliothèque](#) » proposé par IDEO.

- « **La phase d'inspiration** consiste à comprendre les besoins de vos usagers en les observant, en dialoguant avec eux et en vous renseignant sur ce qui se fait ailleurs.
- **La phase d'idéation** consiste à reformuler vos constats, à élaborer un concept et à lui donner une forme concrète en réalisant un prototype rapide.
- **La phase d'itération** consiste à tester votre prototype avec vos usagers afin que vos expérimentations successives soient de plus en plus proches du résultat final que vous souhaitez atteindre » (IDEO 2016)
- Les autorités de tutelle étaient vues par ceux qui les interprétaient comme des personnes arrogantes. Parallèlement, ceux qui jouaient le rôle des usagers ou des professionnels avaient une certaine méfiance envers ces autorités de tutelle et les discussions qui en découlaient étaient dans les deux cas compliquées et frôlaient l'agressivité.
- D'un autre côté la discussion entre usagers et bibliothécaires étaient beaucoup plus consensuelle. Les professionnels se trouvaient dans une position de « venez à tout prix » qui les faisaient accepter bon nombre de compromis.

L'UX est une méthode de marketing expérientiel qui se concentre sur l'expérience que l'utilisateur fera d'un service dans sa globalité. Comme le précisent Aaron Schmidt et Amanda Etches dans leur ouvrage « Utile, utilisable, désirable » (2016), « lorsque des individus utilisent un service ou un produit, ils en expérimentent différentes facettes et de nombreux facteurs ont une influence, positive ou négative, sur leur expérience globale. ». L'UX vise à penser tous les

« points de contact » qui auront un impact sur l'expérience d'un service (canaux de communication, signalétique, musique, relation avec le personnel...). La carte de lecteur est typiquement un de ces points de contact.

Le design de service cherche également à construire des services avec les utilisateurs. La bibliothèque départementale du Bas-Rhin (BDBR) en France a, par exemple, participé à un projet avec 24 étudiants du [DSAA design In situ lab](#) de l'académie de Strasbourg pour redessiner l'offre de services de plusieurs bibliothèques. Les étudiants sont restés en résidence dans les différentes collectivités pour mieux comprendre le contexte local et partager avec les habitants. Entre expérimentation et rencontres, le projet [Lectures locales ou les usages de la médiathèque](#) a pour objectif de créer des médiathèques spécifiquement adaptées à un territoire.

Le co-design utilisé par la Ville de Montréal vise à faire collaborer différentes parties prenantes autour d'un même projet. Le but est de développer une stratégie qui permette à l'ensemble des personnes conviées d'exprimer librement leurs opinions, autour d'une question « comment pourrait-on... ? ». En tout, ce sont 11 démarches de co-design qui ont été initiées et plus de 500 citoyens écoutés. Dans l'esprit de transparence de cette méthode, l'ensemble des rapports sur ces démarches sont disponibles comme par exemple pour la [bibliothèque de Saint-Léonard](#). Une des difficultés de ces projets est que comme les autres méthodes, le co-design s'inscrit dans la temporalité et nécessite le maintien d'une continuité. Cependant, les bénéfices en termes de collaboration et d'innovation sont réels et exponentiels. La présentation complète de Marie Martel est disponible sur le [site de l'école d'été](#) et elle publie régulièrement des articles à ce sujet sur son blog personnel [« bibliomancienne »](#).

Par la suite, Raphaëlle Bats et Benoit Epron, deux professeurs de l'ENSSIB, ont présenté leur projet de recherche européen PLACED (Place- and Activity-Centric Dynamic Library Services). Né en collaboration avec l'université Aarhus (Danemark), l'université Chalmers (Suède) et l'université Lyon 1 (France), ce projet européen fait également participer trois bibliothèques dont les Bibliothèques municipales de Lyon. L'objectif est de penser la bibliothèque sur son territoire et de créer une interface qui explore parallèlement l'offre documentaire et les activités proposées. L'enjeu est également lié à la participation mais aussi à l'accessibilité avec un premier axe sur la bibliothèque comme lieu de production de savoir et un deuxième sur la bibliothèque comme créatrice de valeur. La présentation complète de ce projet est également disponible sur le [site de l'école d'été](#).

4. Connaître les publics pour mieux les accueillir

Après ces différentes interventions sur les méthodes de construction de services, l'utilisateur était une nouvelle fois au centre des discussions avec Marielle de Miribel. Docteur en sciences de l'information et de la communication, diplômée de l'ENSB, Marielle de Miribel est ingénieure pédagogique, formatrice, consultante et enseignante. Elle est notamment l'auteure de l'ouvrage « Accueillir les publics. Comprendre et agir » paru aux Editions du Cercle de la librairie et réédité en 2013.

L'intérêt de suivre des formations avec cette intervenante expérimentée se situe autant au niveau du contenu que de la méthode. En résonance avec les aspects participatifs des nouveaux services développés par les bibliothèques, les étudiants de l'école d'été ont été mis à contribution dès le début de son intervention. En présentant le triangle pédagogique, Marielle

de Miribel pose les bases de la notion de contrat triangulaire qu'elle souhaite fixer avec les participants. Elle dessine surtout les rôles et responsabilités de chacun durant les deux semaines de formation. Entre jeux de rôle, jeux de questions, visites immersives, exercices d'écriture, l'étudiant est complètement acteur de sa formation, l'apprentissage se construit collaborativement. Cette parenthèse sur les méthodes pédagogiques de Marielle de Miribel pose le cadre d'une semaine aussi riche en apports théoriques qu'en apports méthodologiques. Sans détailler plus loin ces différentes approches, il me semble opportun de m'arrêter sur un exercice qui résonne avec les discussions sur l'approche marketing et le changement de perspective qu'elle apporte. Nous avons évoqué un peu plus haut, l'analyse des parties prenantes à l'aide d'un outil d'analyse les 5 (+1) Forces de Porter. En écho à cette analyse, Marielle de Miribel a présenté le contrat triangulaire qui unit l'autorité de tutelle, les professionnels des bibliothèques et les usagers. Chaque pôle du triangle construit un contrat avec un autre pôle en définissant les besoins et devoirs de chacune des parties par rapport aux deux autres. L'objectif de ce contrat triangulaire est d'atteindre l'équilibre dans lequel « personne n'est perdant ; tout le monde est gagnant et participe à l'objectif global en fonction de ses aptitudes, de son rôle et de ses moyens » (De Miribel 2013, p. 49). Pour clarifier ce contrat, Marielle de Miribel a invité les participants à se répartir en trois groupes, chacun représentant un des pôles. Une première phase de ce jeu de rôle consistait à définir précisément les devoirs et attentes de chaque groupe envers les deux autres groupes. Une deuxième phase était la mise en place d'une discussion ouverte entre chacun des groupes. Enfin, l'exercice se terminait par un débriefing sur les conclusions que la mise en scène des relations entre chaque groupe apportait aux participants.

Outre l'aspect clairement ludique de cette expérience, deux choses semblaient assez évidentes. D'abord, la méconnaissance des professionnels et des lecteurs face aux attentes et devoirs des autorités de tutelle et la problématique du positionnement des professionnels des bibliothèques. L'avantage de cette méthode participative est que les étudiants ont pu directement expérimenter les problématiques soulevées par ce contrat triangulaire. Cette prise de conscience permet ainsi aux futurs professionnels de comprendre la nécessité de trouver des outils efficaces pour rééquilibrer les différents contrats qu'ils passent consciemment avec leur autorité de tutelle ou inconsciemment avec leurs usagers. Pour cela, les outils marketing, malgré leur apparente rigidité offrent la possibilité de mieux définir le champ d'action de chacun.

5. Réconcilier marketing et bibliothèques...

Parallèlement à l'école d'été, le numéro d'avril – juin 2017 de la revue québécoise « Documentation et bibliothèques », proposait un état des lieux à l'ère du numérique du marketing en bibliothèque. Elodie Chabroux, une doctorante en sciences de gestion à l'Université de Bordeaux y présente les résultats d'une étude qu'elle a menée sur le « degré actuel d'intégration du marketing au sein des bibliothèques sous l'angle des sciences de la gestion ». Sa conclusion est sans appel : « aujourd'hui, l'un des enjeux pour les bibliothèques est de réussir à démystifier et à dédramatiser la fonction marketing » (Chabroux 2017). Par la diversité des interventions et des échanges de cette semaine, ce travail de « dédramatisation » a été réel pour les participants à cette quatrième école d'été.

En axant cet article sur les présentations des différents intervenants, j'omet malencontreusement, tous les interactions avec et entre les étudiants, qui sont une des

grandes richesses de cet événement. En effet, même si les sciences de l'information et des bibliothèques sont la raison qui occasionne la rencontre entre les différentes écoles francophones, l'objectif principal est bien la confrontation de plusieurs visions. Il faut donc souhaiter que la HEG soit un terrain propice à ces échanges autour de sa thématique : « L'évolution des Services d'information, de la Grande Guerre à la transition numérique »

BIBLIOGRAPHIE

Chabroux, E. (2017). Le marketeur, ce mal-aimé de tous: et si on l'aidait à trouver sa place ?. *Documentation et bibliothèques*, 63(2), 31-40.

IDEO. (2016). *Le design thinking en bibliothèque*. IDEO et Bill and Melinda Gates foundation. [Consulté le 14 décembre 2017]. Disponible en ligne : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/66044-le-design-thinking-en-bibliotheque.pdf>

Etches, A., & Schmidt, A. (2016). *Utile, utilisable, désirable: redessiner les bibliothèques pour leurs utilisateurs*. Presses de l'enssib.

Johnson, G. (2014). *Stratégie* (10e éd.. ed.). Montreuil : Pearson.

Michel, J., Roussel Gaucherand, S. & de Gouttes, C. (2008). Le positionnement stratégique. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 45,(1), 44-51. doi:10.3917/docsi.451.0044.

De Miribel, M. (2013). *Accueillir les publics: comprendre et agir*. Éd. du Cercle de la librairie.

Salaün, J. M. (1991). Marketing des bibliothèques et des centres de documentation. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1991, n° 1, p. 50-57. ISSN 1292-8399. [Consulté le 14 décembre 2017]. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1991-01-0050-007>

Salaün, J. M., & Muet, F. (2008). Le diagnostic marketing. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 45(1), 36-43.

Savard, R. (2017). Marketing des bibliothèques et autres services d'information : État des lieux à l'ère du numérique. *Documentation et bibliothèques*, 63(2), 4–4. DOI : 10.7202/1040174a