

# Éléments de stratégies tarifaires

**L**e débat sur la tarification des services dans les bibliothèques publiques est toujours vivant. En dépit d'un âge avancé – la gratuité était contestée dès 1927<sup>1</sup> –, il connaît actuellement un regain autour du droit de prêt et de la rémunération des auteurs. Un des derniers rebonds fut provoqué en France par les propositions de Catherine Tasca, rendues publiques le 19 décembre 2000<sup>2</sup>.

*Daniel Eymard*

Service commun  
de la documentation  
Université de Toulon et du Var  
eymard@univ-tln.fr

Les conquêtes du droit des auteurs empiètent également sur le droit de copie ; un colloque franco-britannique a été organisé sur ce thème à Bordeaux par l'Association des bibliothécaires français en septembre 2001. Le débat est aussi très vif chez les Anglo-Saxons, le modèle libéral opposant depuis toujours deux légitimités inconciliables :

- la légitimité de la marchandisation de l'information, comme de n'importe quel bien ;
- la liberté d'accès à l'information, garantie par l'État (James Madison<sup>3</sup>).

Une interrogation de LISA<sup>4</sup> depuis 1974 montre une grande énergie rédactionnelle, produite sans doute par la friction de ces deux légitimités (cf. graphique 1) au milieu des années 1980, avec la progression du discours libéral et avec le développement des nouveaux supports. L'étude majeure de la National Commission on Libraries and Information Science (NCLIS<sup>5</sup>) donne un large aperçu des réflexions de cette époque.

3. Cf. Thierry Ribault, *Économie de l'information : approche patrimoniale*, Paris, Éd. À jour, 1993, p. 185.

4. *Library & Information Science Abstracts*. Remerciements à Richard Grenier de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, qui a comptabilisé ces données.

5. National Commission on Libraries and Information Science, *The Role of Fees in Supporting Libraries and Information Services in Public and Academic Libraries*, Washington DC, NCLIS, 1985.

Parallèlement au débat, l'idée se répand que la tarification progresse dans les pratiques. Si on prend le cas des bibliothèques municipales (BM), cette idée semble devoir être tempérée, au moins pour ce qui concerne la dernière décennie, grâce aux données de l'enquête annuelle de la Direction du livre et de la lecture<sup>6</sup>. Ces données sont homogènes depuis 1992. À cette époque, 20,37 % des bibliothèques municipales déclaraient un « montant des droits perçus dans l'année » égal à zéro, et 19,6 % confirmaient toujours cette gratuité en 1999 (536 établissements sur 2731). Le poids des bibliothèques municipales (BM) étant très différent (la ville de Paris compte pour 1), ces résultats doivent être considérés avec la prudence habituelle, mais ils ont l'autorité des grands nombres. La moyenne des droits perçus par emprunteur adulte est passée de 26,80 F (4,08 €) en 1992 à 32,88 F (5,01 €) en 1998, ce qui représente une hausse annuelle proche de 4 %, donc supérieure à l'inflation. Cette évolution semble néanmoins très modérée, considérant que le rapport entre le montant global des droits et les dépenses de fonctionnement a quant à lui diminué de 3,51 % en 1992 (moyenne des 1450 BM payantes) à 3,26 % en 1999 (moyenne

6. Remerciements à Monique Gingold de la DLL, qui m'a fourni ces données.

1. D'après un document de travail de la DLL (réf. DLL-BTPN-JB/NA, n° 93, 158), les premières bibliothèques publiques ont fait payer le prêt dès 1927 à Tours, 1930 à Orléans et 1931 à Périgueux. Auparavant, dans la continuité de l'esprit des Lumières, la gratuité semblait aller de soi.  
2. *Le Monde* du 21/12/2000.

**Daniel Eymard** est titulaire d'un DESS en informatique documentaire et d'un DEA en économie du tourisme. Il est conservateur et occupe actuellement le poste d'adjoint de direction du service commun de documentation de l'université de Toulon et du Var. Il est également chargé du projet d'extension-structuration de la bibliothèque universitaire centrale. Il est auteur du chapitre « La tarification des services dans les bibliothèques » in *Économie et bibliothèques* (Éd. du Cercle de la librairie, 1997).

de 2086 BM payantes). On retiendra que la part de la population desservie par les BM gratuites a elle aussi évolué en sens contraire, passant de 10,74 % en 1992 à 11,5 % en 1997 et 11,3 % en 1998. Comme on le sait, il s'agit surtout des petites communes.

Si la tarification a progressé dans le passé, on serait tenté de conclure que le phénomène est maintenant arrivé à maturité, puisqu'on ne constate plus de croissance importante. Quant à l'attractivité des BM totalement gratuites, elle est confirmée par un taux d'inscrits<sup>7</sup> équivalent en 1992 à celui des bibliothèques payantes (16,95 contre 16,82), et supérieur à ce dernier en 1999 (20,45 contre 17,93<sup>8</sup>).

### Une typologie binaire

L'objet de cet article n'est pas de se livrer aux plaisirs de la polémique sur la gratuité, mais de proposer une *typologie de stratégies tarifaires*. On connaît notre goût, dans les bibliothèques, pour la classification, mode de représentation des connaissances de l'âge de l'écrit.

L'exercice consistant à classer les arguments pour ou contre la tarification des services<sup>9</sup> permet de fournir une première typologie binaire évidente. Ce classement montre des arguments en faveur de la gratuité défendant souvent des principes liés aux missions, alors que les arguments pour la tarification sont plus généralement d'ordre gestionnaire. Le pro-

digue Francis Blanche répondait à ceux qui s'étonnaient qu'il soit si peu attaché à l'argent : « *Pas du tout, je suis très attaché à l'argent, mais c'est l'argent qui n'est pas attaché à moi !* » Les bibliothécaires seraient plutôt dans une situation inverse, affirmant volontiers des positions de principe très détachées des contraintes économiques, alors que les réalités de la gestion les y attachent. Cette partition est intéressante puisqu'elle sépare apparemment les personnes soucieuses des *objectifs* de celles confrontées aux *contraintes*, ces deux concepts formant les deux piliers de l'analyse stratégique.

J'avais décrit, dans un ouvrage collectif de 1997 sur l'économie des bibliothèques<sup>10</sup>, une méthode de synthèse pour préparer une décision tarifaire, utilisant plutôt les outils de représentation de l'âge de la simulation (tableur, représentations graphiques...). Le résultat ressemblait à une massue pour écraser une mouche

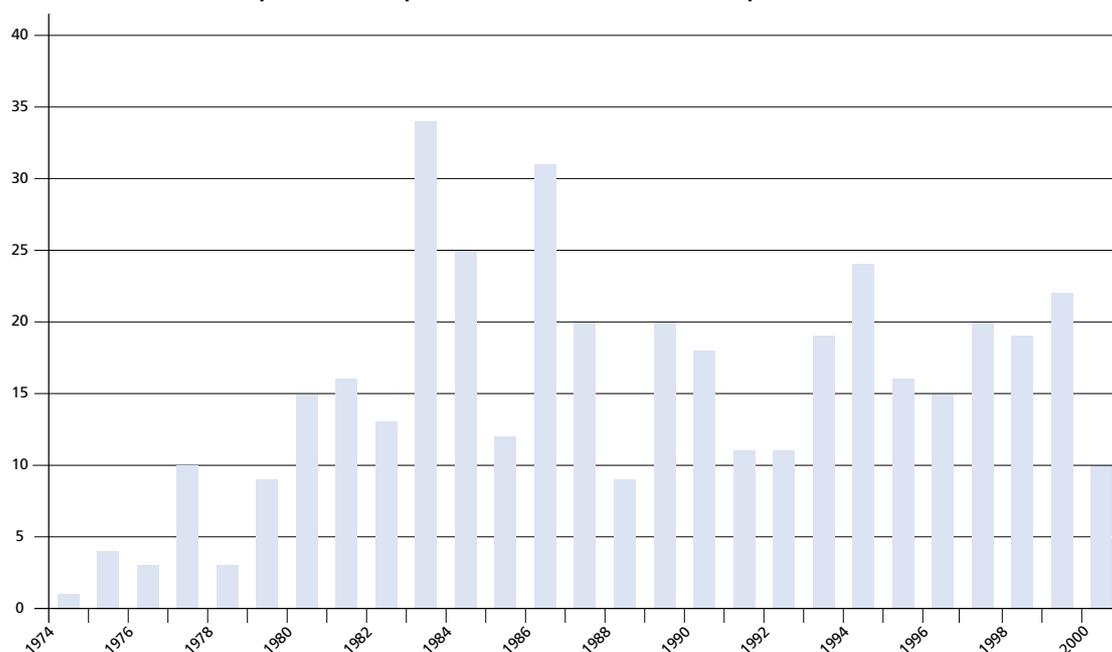
7. Par rapport à la population desservie.

8. 19,6 contre 18,7 en retirant les BM des villes de plus de 100 000 habitants, presque toutes payantes, et dont les taux d'inscription sont toujours plus faibles.

9. Daniel Eymard, « La tarification des services dans les bibliothèques », *Économie et bibliothèques*, Paris, Éd. du Cercle de la librairie, 1997, p. 199-234.

10. Daniel Eymard, *op. cit.*

Graphique 1. Nombre de références dans LISA en réponse à la requête « fees for services » AND « public libraries »



dans l'emploi du temps des décideurs. De ce modèle de simulation on peut extraire la typologie suivante, illustrée de quelques exemples, qui est plus précisément une typologie des orientations stratégiques possibles lors d'une décision tarifaire.

Le décideur est en effet considéré dans un environnement d'acteurs (cf. graphique 2), vers lesquels il peut orienter plus ou moins sa stratégie :

- des fournisseurs (libraires, prestataires de services informatiques, auteurs...) qui vont générer la fonction de coûts ;
- les catégories d'usagers qui vont générer la fonction de demande ;
- une ou plusieurs tutelles définissant des missions et alimentant des budgets ;
- les personnels ;
- des partenaires ;
- des services concurrents...

On éludera ici, pour faire court, le fait que la stratégie tarifaire ne s'envisage jamais de façon isolée, mais en combinaison avec des stratégies de distribution, de communication et de produit.

### Stratégie tarifaire orientée par les coûts

La fonction coût, qui s'impose comme une contrainte, est naturellement privilégiée par les gestionnaires de bibliothèques pour calculer leurs tarifs. L'objectif de profit étant nul, le calcul du prix de vente semble se réduire au calcul du coût. De plus, le coût est un des rares repères quantitatifs. Mais quels coûts ? Complètes, de fonctionnement, fixes, variables...

Des modèles théoriques de l'économie publique mixte décentralisée<sup>11</sup> donnent une réponse, avec l'équation « prix = coût marginal » (le coût supplémentaire généré par un utilisateur supplémentaire). Cette équation permet d'ailleurs de justifier économiquement la gratuité dans le cas d'un bien collectif dont le coût marginal est proche de 0 (un terrain de football, une fontaine...). En omettant l'usure des ouvrages consultés et des critiques théoriques ultérieures comme celles de Baumol<sup>12</sup> (1977), un

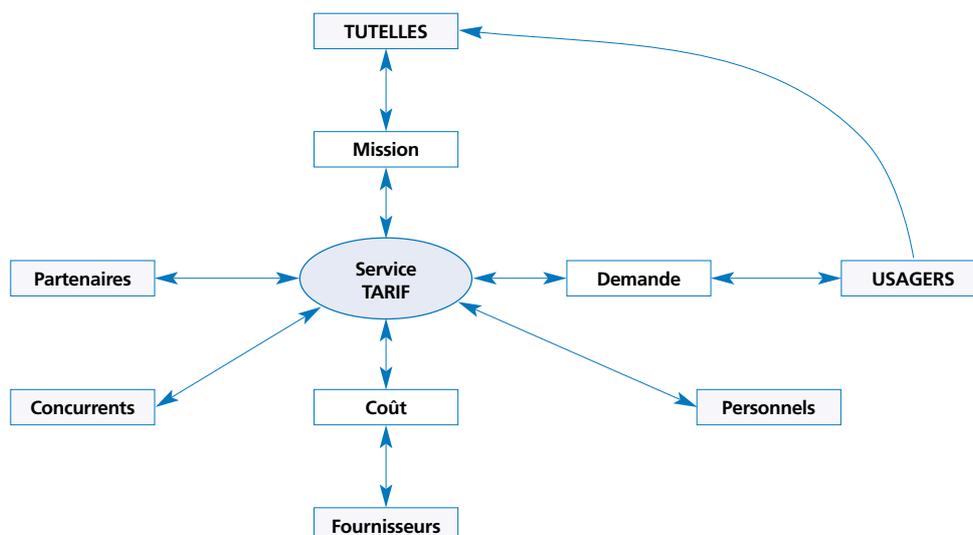
11. Michel Mougeot, *Économie du secteur public*, Paris, Economica, 1989.

fonds d'imprimés pourrait être assimilé à un bien collectif, et pourrait légitimer ainsi la rationalité économique de la gratuité de sa consultation.

Cependant, la notion de coût marginal, trop théorique, est peu utilisée, à l'exception connue de l'EDF. Dans la pratique, le coût variable, proche du coût marginal, est en revanche une base couramment exploitée. On remarque en effet que la tarification s'applique lorsque les coûts variables sont importants : photocopies, impressions, prêt entre bibliothèques (PEB). *A contrario*, la consultation de documents numérisés ou de revues scientifiques en ligne, qui alourdit pourtant de plus en plus les coûts fixes des bibliothèques universitaires (matériels et contrats d'abonnements), engendre peu de tarifications, les coûts variables et marginaux de la

12. Baumol a produit une correction à la théorie néoclassique, montrant que l'optimum de bien-être ne donne pas des prix de service public égaux à 0 : la gratuité ne correspondrait pas à l'intérêt général pris comme la somme des intérêts particuliers. Cf. William J. Baumol, *Economic Theory and Operations Analysis*, Prentice-Hall, 1977, 395 p.

Graphique 2. Les différents acteurs



diffusion électronique étant proches de 0. Dernier exemple montrant l'importance des coûts variables, alors que la recherche documentaire informatisée (RDI) était payante, on tarifie désormais peu l'accès aux réseaux de cédéroms.

Lorsqu'il y a une volonté de récupérer une partie des coûts fixes, on fera plutôt appel à des formes forfaitaires de tarifs d'accès aux services (abonnement, inscription, participation).

### Stratégie tarifaire orientée vers la demande

Mais ne passons pas trop de temps sur les coûts. La responsable de la bibliothèque d'une grande école de commerce, qui avait présenté en conseil d'administration une analyse des coûts très élaborée, avait été déçue de voir la décision fondée strictement sur une idée vague de ce qui serait acceptable par les lecteurs.

La problématique centrale est bien sûr ici de ne pas chasser nos lecteurs, dont la présence nous est quasi biologiquement indispensable, que nos ressources soient alimentées par la tarification ou par une taxation justifiable auprès des contribuables. La notion « d'élasticité » qui mesure la réaction de la demande des usagers à une variation de tarif, donne une bonne représentation théorique des enjeux, mais elle est difficile à mesurer. Des enquêtes ont tenté de prouver l'innocuité de la tarification sur la fréquentation, mais les résultats sont très discutables<sup>13</sup>. Si la demande d'un service est fonction inverse de son prix, il peut y avoir grand danger à appliquer la gratuité à des services dont la demande est presque infinie, comme le *chat* sur Internet, ou les impressions d'écrans web. La régulation de la demande se fera par les quantités ou par le prix.

13. Diane Allard, « La tarification de services de bases dans les bibliothèques publiques », *Les enjeux de la tarification des produits et services documentaires*, Montréal, ASTED, 1988, p. 47-49.

- *Par les quantités* : on limite le temps d'usage des PC de façon automatique ou par réservation ; en BU, on peut interdire aux non-étudiants l'accès aux PC, ou interdire carrément le *chat* pour tous ; on peut également accorder un crédit limité d'impression par carte.

- *Par les prix* : on instaure un prix, même symbolique, pour réduire la demande. L'expérience en BU montre un effondrement de la demande d'impressions d'écrans web lorsqu'on instaure la moindre tarification. Ce qui montre le peu de valeur, pour les étudiants, des documents à conserver de leurs recherches sur le web.

Pour résoudre leurs problèmes tarifaires, les responsables s'orientent de plus en plus vers une « segmentation » de la demande, selon les catégories d'usager. On utilisera plus tard ce concept en regard des missions et des objectifs des tutelles.

### Stratégie tarifaire orientée vers les partenaires

C'est le cas de services dépendant de réseaux, comme par exemple le prêt entre bibliothèques. Dans ce cas, la priorité est de ne pas s'exclure du réseau et de préserver les bénéfices de la collaboration en affichant des tarifs acceptables par les partenaires, ou en s'alignant sur des tarifs normalisés. Les conséquences de tout écart avec la norme doivent être pesées ; de gros fournisseurs de prêt aux bibliothèques, dont les fonds sont riches et le service de qualité pourraient être tentés d'augmenter leurs tarifs, s'ils suivaient une stratégie orientée seulement par la demande.

### Stratégie tarifaire orientée vers les objectifs du personnel

Un responsable pourrait choisir de ne pas aller contre des objectifs de principes défendus par les membres de son équipe, comme en premier

lieu la gratuité. Il sera en tout cas avisé de tenir compte de leurs remarques sur les coûts fonctionnels générés par la tarification : procédures de régies de recettes, tarifs complexes entraînant des questions incessantes des lecteurs, tarifs non arrondis impliquant des rendus de monnaie systématiques, etc. On évite, en économie publique, d'établir une taxe dont le coût du prélèvement soit supérieur à son produit...

### Stratégie tarifaire orientée par la concurrence

La concurrence s'exerce avec des services privés ou avec d'autres services publics. Avec le privé, la concurrence peut orienter le calcul du tarif vers une prise en compte des coûts complets, de façon à ne pas créer de concurrence déloyale. Le prix devra être suffisamment séduisant pour atteindre les objectifs de fréquentation, ou au moins conserver sa clientèle. Il devra par exemple éviter la fuite des usagers vers un prestataire de photocopies voisin et moins cher, ce qui entraînerait des pertes financières, alourdirait le travail du prêt et serait nuisible à la conservation du fonds.

Avec d'autres services publics, la concurrence peut affaiblir la stratégie de séduction que l'établissement met en œuvre vers sa tutelle afin de maximiser ses ressources. Si les concurrents offrent des services substituables, une orientation prudente, parmi d'autres, est d'indexer sa grille tarifaire sur celle de ses voisins. Même sans véritable concurrence locale, c'est un réflexe fréquent chez les professionnels d'imiter les tarifs pratiqués chez leurs collègues. Si les services ne sont pas substituables, l'éventail de la séduction est plus ouvert, pour satisfaire les objectifs complexes de la tutelle. La concurrence peut conduire à la gratuité, pour maximiser la fréquentation et peser plus lourd en terme d'électeurs.

## Stratégie orientée vers la tutelle

Orienter sa stratégie vers la mission confiée par sa tutelle paraît une évidence. François Reiner, lors d'une journée d'étude de l'Association des conservateurs de bibliothèque<sup>14</sup>, rappelait que la décision tarifaire doit être politique. Un exemple simple en bibliothèque municipale est la tarification réservée aux étrangers à la commune.

Mais la définition des objectifs n'est pas toujours claire, considérant la multiplication - due à la décentralisation - des tutelles baillant des fonds, et considérant les confusions - théorisées par l'école du « *Public choice* » - entre l'intérêt général et les objectifs individuels des personnes en charge des tutelles. Une dernière difficulté est l'obligation de traduire des principes en chiffres.

Dans nos services publics, le principe est rarement de faire du bénéfice.

Le calcul des coûts complets devient alors une borne supérieure pour le calcul du tarif. La consigne est plus souvent de ne récupérer qu'une partie du coût, ce qui nous renvoie au premier cas de notre typologie. Politiquement le souci est généralement de satisfaire les « *clientèles* » en fixant un prix acceptable, ce qui nous ramène au cas des stratégies orientées vers la demande. On voit bien que la réflexion stratégique par rapport à la tutelle est le lieu de synthèse des différentes orientations déclinées précédemment.

La segmentation tarifaire apparaît alors comme un bon outil de résolution des compromis entre les différentes orientations. Les professionnels l'appliquent à leur offre de services et aux catégories d'utilisateurs structurant la demande. La tarification sera nulle, par exemple, pour les services correspondant aux missions essentielles comme l'accès aux fonds d'imprimés ; elle va émerger dans d'autres services lorsque les contraintes de coûts (en particulier variables) s'alourdissent. Elle diminue au bénéfice de certaines catégories

d'utilisateurs, en fonction de leur âge, de leur résidence, de leur situation professionnelle ; elle apparaît pour réguler une demande explosive de services multimédias.

Chaque tarif est ainsi une résultante des différentes orientations stratégiques en présence. La typologie proposée ici n'est qu'un outil préliminaire pour les repérer, qui laissera sans doute le lecteur sur sa faim. Pour achever précisément le calcul, dans la méthode de simulation que nous avons proposée<sup>15</sup>, chaque orientation devra ensuite être traduite en intervalles de tarifs possibles (intuitivement ou en définissant des fonctions mathématiques) ; dans l'intersection de ces intervalles on retiendra le tarif qui maximise l'objectif prioritaire.

La solution est souvent plus évidente que l'énoncé du problème.

Septembre 2001

14. François Reiner, « Politique tarifaire des bibliothèques : journée d'étude du 22 janvier 1993 », *ACB-Info*, 1993, p. 2-5.

15. Daniel Eymard, *op. cit.*