

*Nardeosingh
Rambhujun
Assistant associé
Institut d'administration
des entreprises de Bordeaux*

Le Marketing des bibliothèques universitaires : une approche théorique

L'article ci-dessous est la première partie d'une communication publiée sur deux numéros du Bulletin des Bibliothèques de France. Après une présentation générale de la problématique et de la méthodologie du marketing dans les bibliothèques, la deuxième partie sera consacrée à une étude de cas, l'analyse des besoins du public à la section Droit-Lettres de la bibliothèque interuniversitaire de Bordeaux, et sera publiée dans le 1^{er} numéro de 1984.

Le marketing a pendant longtemps été considéré comme une fonction s'appliquant uniquement aux entreprises privées œuvrant dans un environnement concurrentiel. Au sens étroit du terme, il est défini comme une conquête scientifique et profitable du marché.

Depuis quelques années certaines entreprises publiques commercialisant des services, telles que la SNCF, les PTT, etc., ont commencé à utiliser le marketing. Mais on reste toujours dans un domaine où fonctionnent les mécanismes du marché.

Certaines organisations privées à but non lucratif se trouvant en concurrence avec d'au-

tres sont obligées d'utiliser les outils qu'offre le marketing et ceci consciemment ou non.

Cependant les organisations publiques à but lucratif n'ont pas encore reconnu, ou utilisent peu, les techniques de marketing bien qu'elles aient d'énormes problèmes de marché. Les bibliothèques universitaires ne font pas exception à la règle. En période de crise budgétaire où elles sont à la recherche de techniques de gestion, nous présentons une approche du marketing en abordant successivement :

- la démarche marketing,
- le marketing dans les bibliothèques,
- les tentatives pour étudier le service.

La démarche marketing

Toutes les organisations en contact avec le public sont susceptibles de connaître des problèmes de marché. La nature de ces problèmes et les motivations de chacune sont différentes.

Les marchés des organisations à but non lucratif sont complexes. Souvent elles sont amenées à satisfaire l'ensemble des besoins d'une population hétérogène sur de nombreux points. De plus elles fournissent des services dont l'appréciation est qualitative. Un même service représente, parfois, des valeurs différentes pour les individus d'un même segment*. Un livre peut être un ou-

vrage de référence pour un étudiant, un document de base pour un autre et une lecture distrayante pour un troisième.

Devant cette complexité, on s'aperçoit que le marketing, dans des organisations telles que les bibliothèques, est assimilé à la publicité se limitant à des affiches collées sur un mur. Les différents besoins du public ne semblent pas préoccuper les bibliothécaires trop concentrés sur les moyens.

* Segment : sous population homogène présentant des caractéristiques communes.

Mais, avant d'analyser la portée et l'utilité du marketing dans les bibliothèques, il semble nécessaire d'examiner la spécificité des services. Nous faisons référence aux réflexions de Langeard et Eiglier¹.

Elles sont essentiellement axées sur les entreprises de services qui survivent dans un environnement concurrentiel. Cependant, certaines caractéristiques de ces services sont également applicables aux organisations ne recherchant pas le profit.

La littérature, selon ces auteurs, présente deux tendances :

- l'analyse économique ;
- l'optique management.

L'analyse économique s'oriente vers la réduction de l'hétérogénéité du secteur des services selon deux approches :

— « l'approche fonctionnelle qui aboutit à une division du secteur par branches... »

— l'approche au moyen des critères, qui aboutit à des sous-ensembles selon la valeur prise par les critères ».

L'optique management retient également deux visions :

— « Une première dont la méthode consiste à trouver des critères qui soient pertinents vis-à-vis des problèmes de management... »

— La seconde vision est celle de J.M. Rothwell ; beaucoup plus analytique, elle cherche à dégager des caractéristiques secondaires ou dérivées ».

Ces tendances, selon eux, confondent les caractéristiques et les conséquences managériales qui en découlent. Ils proposent, alors, de suivre la démarche résumée dans le tableau ci-dessous.

Caractéristiques des services	Problèmes ou conséquences pour		
	l'organisation	le client	la société
Immatérialité	1. stockage 2. communication 3. prix 4. brevet	1. confiance 2. investigation 3. représentation 4. bouche à oreille	1. contrôle 2. productivité 3. inflation
Contact entre organisation et client	1. complexité du contact 2. maîtrise de l'environnement 3. réseau de distribution	1. relation personnalisée 2. captivité	1. adéquation des réseaux 2. réduction des dysfonctions
Participation de l'utilisateur à la production	1. production 2. innovation 3. comportement productif du client	1. dépendance 2. identification	1. pouvoirs publics et changements 2. gestion par les utilisateurs

Cette distinction avec les conséquences et problèmes à trois niveaux, offre un panorama complet des organisations vendant des services. Cependant, quand est introduite une quatrième caractéristique concernant la quasi-gratuité des services, les rapports entre l'organisation et ses usagers sont modifiés.

Les conséquences et les problèmes à trois niveaux, bien que possibles, ne semblent pas représenter la situation des bibliothèques. Nous analyserons les services rendus par ces dernières à partir de quatre caractéristiques :

- l'immatérialité
- la quasi-gratuité
- le contact entre organisation et usager
- la participation à la production.

L'immatérialité des services

L'intangibilité est une des caractéristiques qui rend la gestion de ces organisations difficile. Quand un service est vendu, la progression du chiffre d'affaires permet aux responsables de juger indirectement de la qualité. Pour le consommateur le prix est un indicateur. Il compare son investissement financier dans ce service avec la satisfaction que ce-

lui-ci lui procure. Le numéraire est donc la mesure commune pour les partenaires.

Par contre, quand le service est gratuit et qu'il n'existe qu'un fournisseur, le rapport prend une signification différente. Comment le producteur peut-il mesurer la qualité des services ? Si c'est par rapport au nombre des usagers, il peut se tromper parce qu'un grand nombre d'usagers ne veut pas dire degré de satisfaction élevé. S'ils sont peu nombreux à fréquenter une bibliothèque cela n'implique pas forcément l'inefficacité. On peut ainsi multiplier les raisons au gré de la fantaisie. Dans tous les cas de figure, l'organisation se tournera vers les consommateurs de services pour constater la qualité.

Découlant également de l'immatérialité des services, l'incapacité de stockage complique le problème. La planification pour une meilleure répartition des ressources et une flexibilité d'adaptation aux fluctuations doit être élaborée avec peu de risque d'erreurs puisqu'une demande non satisfaite tout de suite peut être perdue à jamais.

1. EIGLIER (P.), LANGEARD (E.). - « Une Approche nouvelle du marketing des services ». In *Revue française de gestion*, novembre 1975, p. 97-114.

La quasi-gratuité

Nous parlons de quasi-gratuité parce que, sur la totalité des frais d'inscription, une partie est destinée à la documentation et, bien souvent, les étudiants l'ignorent. Cette quasi-gratuité des services influe grandement sur les comportements des usagers. Il est plus facile d'expliquer cette influence par des exemples.

A Bordeaux, un étudiant ne faisant pas partie de l'Institut d'études politiques doit payer 50 F de frais d'inscription pour utiliser la documentation. Selon les responsables de la documentation, c'est un prix dissuasif. L'étudiant adopte tout de suite un comportement rationnel. S'il s'inscrit, il fera de son mieux pour rentabiliser son inscription. Il se comporte, ainsi, en client.

Malheureusement, les usagers de la bibliothèque universitaire ne cherchent pas à avoir un tel comportement et la tâche s'avère très difficile. L'effort à faire par les bibliothécaires est alors de tout mettre en œuvre pour les attirer. Aujourd'hui ceux qui fréquentent la bibliothèque sont, soit motivés au départ, soit poussés par les exigences de leurs études. Ils ne paraissent pas avoir été attirés par des actions d'incitation menées par la bibliothèque.

Il faut donc essayer de remplacer le prix par d'autres mécanismes tels qu'un rapport de confiance ou un système de réponses permettant aux usagers de s'exprimer.

Le contact entre organisation et usager

Le contact est un des éléments sur lesquels il est encore possible d'agir pour modifier les comportements. Dans la grande majorité des cas, le service est rendu quand les représentants de l'organisation et les usagers se rencontrent et la qualité se juge à ce niveau là. Les usagers reviennent quand ils sortent satisfaits et, surtout, quand une relation de confiance s'établit.

Nous analysons cette fonction à deux niveaux :

- l'aménagement de la fonction
- la perception par les usagers

— *L'aménagement de la fonction*

L'organisation des tâches obéit à des règles de procédure administrative et elles sont définies pour chaque catégorie de personnel. A la bibliothèque universitaire de Bordeaux, ce sont les magasiniers qui sont chargés des opérations à la banque de prêt située au milieu des services publics. De ce fait, ils sont

en contact permanent avec ces derniers. Pour eux, ces professionnels joueront un rôle prépondérant dans leur appréciation de l'établissement. L'image sera alors fonction en grande partie du contact qu'ils auront avec cette catégorie du personnel. Malheureusement celle-ci est la moins qualifiée et n'est pas habilitée à donner des renseignements adéquats. Même s'ils orientent les étudiants vers le personnel scientifique et technique, la confiance en est amoindrie.

Les personnes qui sont en contact avec les usagers doivent faire des actions de *public relations* pour créer une ambiance motivante. Là encore, les bibliothèques anglo-saxonnes font un effort particulier pour promouvoir un climat favorable désigné par l'expression *atmospherics*.

— La perception par des usagers

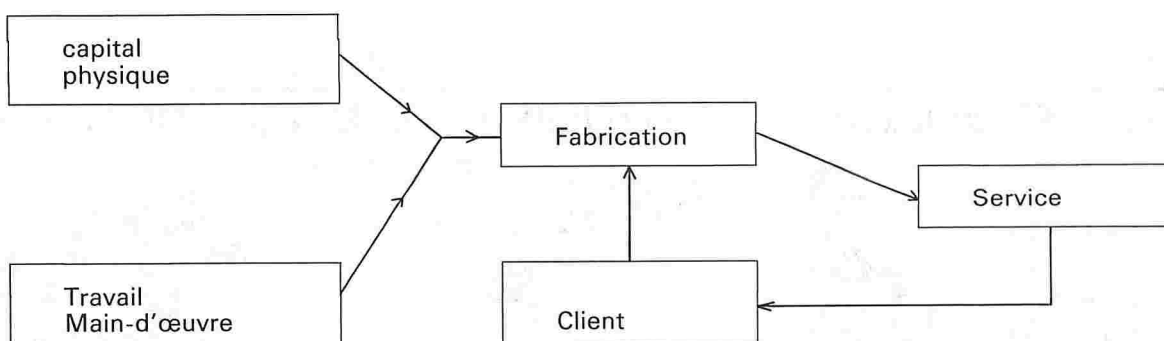
Même si le contact est jugé facile à la bibliothèque, il est loin d'être satisfaisant. Lors d'une enquête réalisée en 1981 auprès des étudiants de la faculté de Droit et des Sciences économiques de Bordeaux, ceux-ci doutaient de la qualité des informations fournies et insistaient sur leur incapacité de réaction face à la machine administrative qui les réduit au mutisme.

Il faut signaler que ces réflexions sont le fait d'étudiants assidus qui analysent la situation en fonction des relations de dépendance qu'ils entretiennent avec l'organisation.

Participation à la production

Pour analyser la fonction « participation des usagers », il est commode de raisonner par l'absurde. Imaginons une bibliothèque garnie d'ouvrages de grande utilité mais sans usagers. Quel est le service rendu, en supposant qu'elle ne soit pas une bibliothèque de dépôt ? Imaginons toujours la même bibliothèque dans un centre universitaire, destinée à servir les besoins des étudiants, mais ces derniers ne la fréquentant pas. Dans les deux cas le service n'est pas rendu. Il existe seulement lorsque les usagers participent.

Un usager qui demande une information annonce en quelque sorte son désir de participer à la production du service. Son information donne lieu à d'autres informations en provenance de la bibliothèque. L'ensemble constitue le service que l'usager utilisera. La qualité du service sera jugée en fonction de la valeur ajoutée à la première information. Eiglier et Langeard présentent le processus de fabrication des services par le biais du schéma suivant :



Le marketing des bibliothèques universitaires

Vivant dans un environnement donné, les bibliothèques doivent, pour se mouvoir dans le même sens, suivre son évolution. Pour ce faire, elles doivent disposer des informations leur permettant non seulement de percevoir les changements mais aussi de les prévoir. La perception et la prévision conduiront à des ajustements périodiques des relations des bibliothèques avec leur environnement.

Ces ajustements sont appelés, dans la littérature de gestion, des comportements stratégiques. On constate que la grande majorité des organisations à but non lucratif montrent peu d'intérêt pour des considérations autres que la survie. Cependant, quand la survie est menacée ou que s'accroît le déficit, les res-

ponsables recherchent la performance économique. Malheureusement, malgré leur bonne volonté, les efforts donnent peu de résultats significatifs puisque, quand s'installe l'inquiétude, il est souvent trop tard.

Les bibliothèques universitaires françaises traversent actuellement une période difficile. Leur gestion en est encore plus délicate puisque chaque décision a des conséquences sur leur survie. Les efforts doivent s'orienter sur la minimisation des risques d'erreur. Pour ce faire, une vigilance accrue est nécessaire.

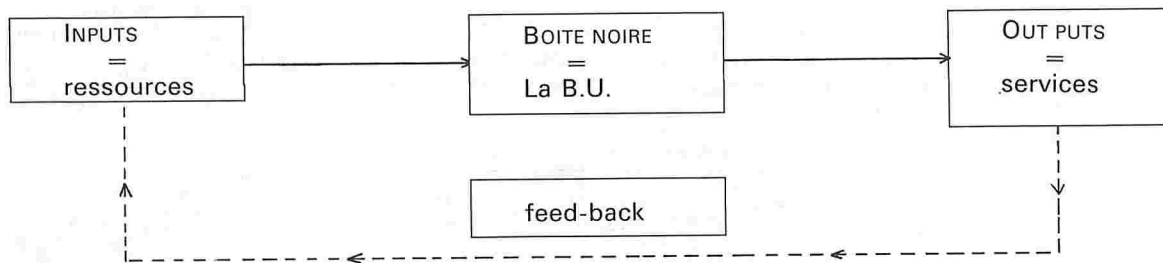
Or, l'observation montre que, trop souvent, elles naviguent dans l'inconnu. Elles ne déterminent pas les risques d'obstacle, les découvrant au fur et à mesure de leur rencontre.

Les ajustements, par conséquent, arrivent trop tard.

Comment peut-on expliquer cet état de fait ? Nous passerons volontairement sur les explications liées à l'attitude des dirigeants pour faire un diagnostic externe en nous

appuyant sur l'exemple de la bibliothèque de Droit et des Sciences économiques de Bordeaux.

Pour dépendre la situation, nous avons utilisé l'analyse par la « boîte-noire ». Le schéma ci-dessous sert de support d'explication.



La « boîte noire » appliquée au cas de la bibliothèque transforme les ressources, avec la complicité des usagers, pour produire un service qui est ensuite consommé par ces derniers. En règle générale cette consommation du service donne lieu à des réactions tant positives que négatives (*feed-back*). Leur prise en compte permet de redéfinir des stratégies en vue d'améliorer les performances du système.

Dans la réalité, la bibliothèque utilise les *inputs* pour produire un service destiné à la population universitaire. Mais la fonction de *feed-back* n'est pas assurée. Les décisions sont prises à partir de l'intuition, de l'expérience professionnelle et des quelques rares réactions individuelles d'usagers audacieux. Certes, elles sont particulièrement intéressantes mais l'analyse par la boîte noire est plus exigeante. Ici, cette analyse perd toute sa signification puisque les réactions ne sont pas collectées de manière organisée.

Pour qu'elle fonctionne, il faut restaurer la communication avec le public en faisant fonctionner des mécanismes pour détecter les différents états de la situation. Les informations relatives à ces états seront codifiées pour une exploitation éventuelle. Elles serviront de matière première à la prise de décision.

Dans une perspective marketing, le principal problème de cette bibliothèque, pour un niveau de ressources donné, est un manque de communication avec son environnement.

Ce problème est un effet dû à la mauvaise définition de la fonction marketing ou à son inexistence.

Nous situons, dans un premier temps, le marketing par rapport à la gestion d'une bibliothèque. Il faut se souvenir qu'il nécessite avant tout un état d'esprit. Les outils les plus sophistiqués sont voués à l'échec, si ceux

qui doivent l'utiliser ne sont pas convaincus de leur importance. Nous analyserons, dans un deuxième temps, les quatre principes cités par Benson Shapiro.

La fonction marketing

Les pouvoirs publics accordent à la bibliothèque un budget de fonctionnement. Celle-ci répartit ensuite ce budget entre les unités fonctionnelles correspondant aux principales disciplines enseignées dans l'Université selon ses propres règles. Ces dernières utilisent leur part de budget ainsi que les autres ressources pour leur fonctionnement. Ces ressources deviennent de plus en plus rares en période de crise économique. Cela veut dire que la bibliothèque doit chercher à servir les besoins prioritaires de sa population. Une adaptation constante de la relation « moyens-besoins » est la condition fondamentale d'une planification vigoureuse.

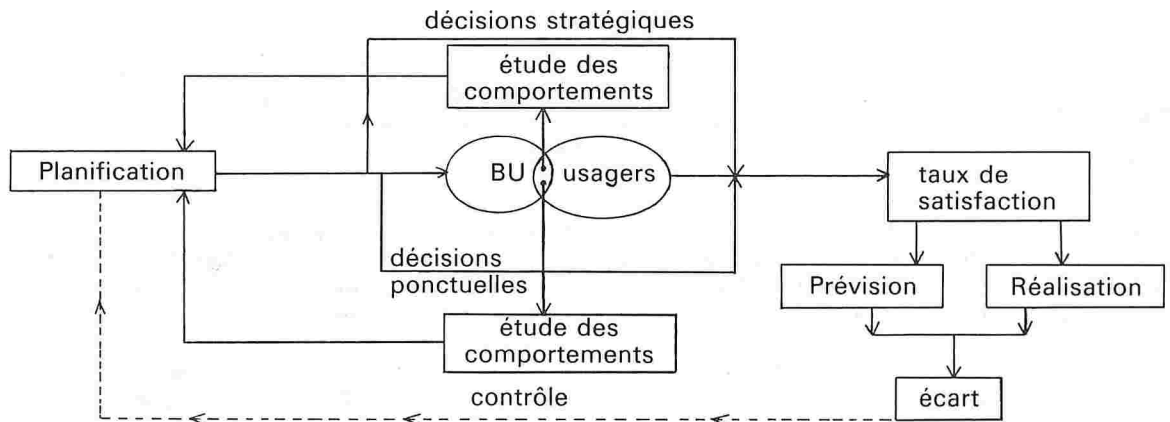
Or, la planification, aujourd'hui, est essentiellement basée sur des critères décidés à l'avance par les autorités de tutelle et les responsables. Elle est donc descendante. Partant des moyens, un certain nombre de besoins sont satisfaits. Cette procédure est une arme à double tranchant, car les besoins s'adaptent aux moyens et il est difficile dans ces conditions de montrer que les moyens font défaut. La démarche inverse semble satisfaire les préoccupations des gestionnaires puisque Thietart définit la planification comme *un processus volontariste de fixation d'objectifs, de détermination des moyens, de définition des étapes à franchir pour les réaliser. C'est aussi un guide permettant à chaque membre de l'organisation de situer et d'orienter son action par rapport à l'objectif général...*²

2. THIETART (R.A.). - Le Management. - Que sais-je ? n° 1860, 1980.

L'idée de l'auteur est de procéder en premier lieu à une définition des objectifs pour ensuite déterminer les moyens. Dans la bibliothèque, la liaison « moyens-besoins » est quasi inexistante puisque les besoins de la population ne sont pas déterminés régulièrement. Cela ne signifie pas qu'ils ne sont pas connus. Disons que les besoins globaux sont perçus alors qu'une variation ou une mutation passent inaperçues au moment même où elles exigent une adaptation rapide. Par exemple, quand une nouvelle matière ou

discipline est introduite à l'université, la bibliothèque doit s'équiper un peu auparavant pour servir la demande potentielle occasionnée par cette introduction.

Il est évident que cela n'est pas facile pour des bibliothécaires à moins d'adopter une approche systématique. A cet effet l'approche marketing peut être une aide de grande valeur. Pour en préciser la place et l'importance au niveau de la planification, ce schéma synoptique servira de support.



Elles donneront lieu à des décisions stratégiques et ponctuelles.

La stratégie, dans ce cas, signifie un choix d'actions astucieuses permettant de modifier, dans le temps, des comportements irrationnels des usagers. Ces types d'action produiront des résultats dans le moyen ou long terme. Par exemple, la formation des usagers à la recherche bibliographique est une démarche qui exige un investissement en personnel et en temps. Cette formation doit être effectuée en continu puisque le public universitaire est mobile.

Quant aux décisions ponctuelles, elles concernent essentiellement des actions ayant des conséquences dans le très court terme. Par exemple, si les étudiants salariés préfèrent que la bibliothèque soit ouverte le soir *X* de la semaine, au lieu de *Y*, il est préférable de prendre cette décision rapidement puisque, dans un intervalle d'un an, le public concerné peut changer.

Nous rappelons que ce schéma ne représente pas la planification de la bibliothèque, mais l'organisation de la fonction marketing au sein de la planification.

Le point de départ est la fixation d'un objectif de marché. Ici, le taux de satisfaction des usagers est retenu comme objectif synthétique. Malgré toutes les controverses relatives à cet objectif, il est encore celui qui permet une appréciation générale sur l'ensemble des fonctions d'une bibliothèque.

Au niveau de la planification globale, la bibliothèque évalue les différentes combinaisons de ressources pour réaliser un taux de satisfaction prévisionnel qui est ensuite comparé avec le taux réalisé. Tout écart doit être expliqué par des études de comportements des usagers. Les informations ainsi obtenues permettent, en règle générale, de déterminer deux catégories de causes que l'on pourrait qualifier de :

- stratégiques
- et ponctuelles.

Ces deux catégories de décisions ont pour mission d'agir sur le taux de satisfaction. Leur impact sera mesuré par rapport à la situation antérieure compte tenu des nouvelles mesures. Pour prendre ces deux types de décisions, les informations seront tirées de l'étude des comportements. Cela suppose que les bibliothécaires sachent, par avance, celles dont ils auront besoin.

Le problème de la collecte et de la sélection est encore plus complexe, puisque la bibliothèque est amenée à servir un public hétérogène. Pour une meilleure efficacité, elle doit pouvoir le diviser en groupes ayant des caractéristiques communes. Ainsi, la segmentation permettra d'identifier les problèmes et les faiblesses de chaque groupe. Mais son impact, selon Yoram Wind³, est bénéfique

3. WIND (Yoram). - « Issues and advances in segmentation research ». In : *Journal of Marketing research*, vol. 15, August 1978, p. 317-377.

quand la segmentation est reconnue par la direction, d'une part, et quand une étude empirique est réalisée avant toute tentative de mise en œuvre de stratégies, d'autre part.

L'application de cette technique n'est pas toujours facile dans une bibliothèque universitaire car elle connaît des limites. Une segmentation basée, par exemple, sur la langue dans laquelle les documents sont écrits, ou sur l'âge du document, peut entraîner un regroupement capable de bouleverser la répartition et la classification de ces documents. De même, il n'est pas souhaitable de faire la distinction entre les « gros » lecteurs et les autres, puisque la bibliothèque n'a pas pour mission de servir une catégorie quelconque en priorité. Elle a, par contre, pour objectif de répondre aux différents besoins des différentes catégories.

La population peut, néanmoins, être divisée selon la discipline d'appartenance et le niveau d'étude. Par exemple à la bibliothèque de Droit et Sciences économiques de Bordeaux, les trois grandes disciplines : Droit, Sciences économiques et Administration économique et sociale, seront analysées par rapport au niveau d'étude.

Cette segmentation est compatible avec la structure, puisqu'au niveau de l'organigramme cette distinction est faite. Les usagers d'« Administration économique et sociale », étant à l'interface de deux autres disciplines, ne posent pas de problèmes.

Cette distinction faite, l'étude sera menée en fonction des variables pertinentes, fournissant des renseignements sur chaque segment.

La bibliothèque, en conséquence, prendra des mesures correctrices si nécessaire, pour améliorer la satisfaction de chaque catégorie d'utilisateurs, au lieu d'une seule mesure pour l'ensemble de la population. De même, au niveau de la résolution des problèmes, les segments seront plus facilement identifiables.

Ces réflexions définissent essentiellement le point de départ de la fonction marketing et ne cherchent pas à atteindre l'exhaustivité. Il faut, cependant, rappeler que le succès du marketing requiert un état d'esprit prédisposé à utiliser les techniques, sinon elles sont vouées à l'échec.

Le marketing : une attitude, une volonté

Préciser l'importance du marketing n'a de sens que si les responsables de la bibliothèque sont motivés par la performance de leur organisation. Pour Benson P. Shapiro⁴, il

4. SHAPIRO (Benson P.). - « Marketing for non profit organizations ». In : *Harvard Business Review*. Sept/Oct 1973, p. 123-132.

existe 4 concepts clés constituant le fondement de la pensée et l'action marketing dans les organisations à but non lucratif :

- l'intérêt personnel résultant de l'échange ou d'une transaction ;
- la tâche marketing ;
- le *marketing mix* ;
- l'idée de *distinctive competence*.

— *L'intérêt personnel résultant de l'échange ou d'une transaction*

L'intérêt personnel, quand il existe, oblige l'utilisateur à chercher la meilleure façon de satisfaire ses besoins et l'institution à être efficace dans la satisfaction des consommateurs. Ainsi le marketing est basé sur le principe de l'échange.

Dans une bibliothèque universitaire, les comportements des parties prenantes sont fondamentalement différents. L'enjeu de ces comportements ayant été décrit, il est loisible de répéter que l'organisation doit définir des stratégies pour façonner des comportements rationnels.

— *La tâche marketing*

Dans les organisations à but non lucratif, la tâche marketing recouvre deux aspects distincts orientés, d'une part, vers les fournisseurs de fonds et, d'autre part, vers l'allocation des ressources.

. Les fournisseurs de fonds

Le budget est calculé à partir de critères indépendants des besoins ressentis par les bibliothèques universitaires. Cette pratique persistera aussi longtemps que des études, tant qualitatives que quantitatives, n'existeront pas pour évaluer le manque de ressources. Les bibliothécaires évoquent, tous, l'insuffisance des ressources et laissent le soin aux pouvoirs publics de déterminer ce manque. Cette procédure entérine l'inertie.

. L'allocation des ressources

Benson Shapiro précise que l'allocation des ressources dans les organisations à but non lucratif ressemble à la politique de produit

dans les entreprises privées. Dans une bibliothèque, il semble difficile de l'associer à une politique de produit. L'allocation obéit à des critères différents, par exemple les acquisitions, la reliure, les périodiques, etc.

Même s'il est possible de répartir les documents acquis en deux catégories, ouvrages et manuels, la distinction est souvent subjective, tant pour les professionnels que les usagers. En réalité, dans une bibliothèque, chaque document est en lui-même un produit. On pourrait peut-être imaginer une politique par grands groupes de documents, tels que : les périodiques, les livres, les thèses, les rapports, etc.

— *Le marketing mix*

Les quatre éléments : prix, produit, distribution et communication du *marketing mix* ne sont pas tous applicables. Cependant, la distribution et la communication sont des éléments certainement déterminants. L'élément moteur semble être la communication qui informe les usagers de la richesse documentaire et aussi les différents réseaux par lesquels on peut l'obtenir. Les réseaux sont, par exemple, l'emprunt, la consultation sur place, le prêt entre bibliothèques, etc.

On s'aperçoit que ces éléments du *marketing mix* sont encore plus importants pour les organisations à but non lucratif mais paradoxalement assez peu exploités.

— *Distinctive competence*

Dans les entreprises privées, cette expression fait référence aux atouts leur permettant d'être compétitives sur un marché concurrentiel. Dans les organisations à but non lucratif, elle signifie l'efficacité. Autrement dit ces dernières doivent chercher à améliorer leur performance pour chaque niveau de ressources.

A l'heure actuelle, dans les bibliothèques, les professionnels cherchent à être efficaces en agissant sur les moyens, parfois sans se préoccuper de l'efficacité qui se mesure par rapport aux services rendus. Il faut donc établir la relation « efficacité-efficacité », puisque rien n'est plus coûteux que d'être efficace mais inefficace.

Des tentatives pour étudier le service (output)

C'est un domaine peu exploré parce que, d'une part, la définition du service est loin de rencontrer l'unanimité et que, d'autre part, la mesure d'un service intangible n'est pas aisée. A cela s'ajoute l'incidence de l'offre sur la demande. L'offre influe tellement sur la demande que les bibliothécaires sont portés à y accorder peu d'intérêt.

Cependant, des études ont été menées, principalement dans les bibliothèques anglo-saxonnes, par des économistes, des gestionnaires et des professionnels. Il semble possi-

ble de classer les divers travaux sur le service en trois catégories d'études :

- économétriques
- marketing
- statistiques élémentaires.

Les études économétriques

Cette catégorie est marquée par le travail colossal de Morse⁵. Son étude réalisée à la

5. MORSE (Philip M.). « *Library effectiveness* » : a system approach. Cambridge, MA : MIT. Press, 1968.

bibliothèque du Massachussets Institute of Technology, en 1955 donne encore lieu à des vérifications et des critiques. C'est une preuve éloquente de sa pérennité, d'autant que l'informatique facilite l'utilisation des modèles construits par Morse.

Nous présentons un résumé des modèles de Morse sans pour autant donner les formules mathématiques qui sont, ici, d'un intérêt secondaire.

Il décrit l'utilisation du livre et des documents comme un type de situation correspondant à une file d'attente. Les usagers arrivent à un certain taux pour les utiliser. Chaque exemplaire est considéré comme une file. La période s'écoulant entre le prêt et le retour sur le rayonnage constitue le temps de service qui est la réciproque du taux de service. L'hypothèse du modèle suppose que le premier arrivé est le premier servi. Quand tous les exemplaires sont empruntés, une certaine proportion des usagers fait la queue pour réserver l'ouvrage. Les arrivées sont, dans une certaine mesure, prévisibles. Pour des raisons de simplification du modèle, Morse utilise une demande globale et suppose que les arrivées sont aléatoires et suivent une distribution de Poisson. Les ouvrages sont segmentés par rapport aux matières, permettant de déterminer des paramètres par matière.

Morse pose une autre hypothèse selon laquelle le temps de service obéit à une distribution exponentielle. Pour chaque matière qui constitue un sous-élément, le temps moyen de service est estimé en fonction du nombre moyen de circulations par ouvrage et par an et en fonction également du nombre moyen d'ouvrages empruntés et du nombre d'ouvrages sur les rayons.

Quatre modèles de file d'attente sont appliqués à l'utilisation du livre. Le premier modèle est basé sur l'hypothèse qu'une demande est perdue chaque fois qu'elle n'est pas satisfaite ; ce modèle est couramment utilisé pour sa relative facilité. Le second modèle inclut le fait que les usagers attendent l'ouvrage en le réservant et ultérieurement l'obtiennent. Dans le troisième modèle, tout le monde attend, mais il existe un temps de découragement qui est distribué de façon exponentielle. Dans le dernier modèle, seule une fraction attend l'ouvrage jusqu'à ce qu'elle l'obtienne.

Il a été démontré que le temps qu'un ouvrage passe sur le rayon peut être calculé à partir du nombre d'ouvrages en circulation et du taux de service. Dans la théorie de la file d'attente, ce temps est très important car il donne le taux d'insatisfaction. Il permet ainsi aux responsables d'acheter le nombre d'exemplaires nécessaires pour satisfaire la demande ou d'en réduire le temps de circulation.

Morse a également présenté un modèle markovien adapté à l'utilisation des ouvrages. Il représente un système pouvant se trouver dans différents états, mais l'état d'une période déterminée dépend de l'état précédent. Cela s'applique fort bien à l'utilisation du livre car la circulation, à un moment donné, dépend du nombre disponible, donc de l'état de la circulation précédente. La relation entre les circulations des ouvrages de chaque matière sur deux années consécutives est reproduite sur un graphique et une approximation linéaire semble traduire l'évolution de façon satisfaisante. La circulation prévisionnelle d'une année est une fonction linéaire de la circulation de l'année précédente. Puisque le procédé de circulation est aléatoire, la probabilité de transition de la circulation sur deux années successives obéit, selon Morse, à une distribution de Poisson⁶.

6. Une validation du modèle markovien à la Section Droit et Sciences économiques de Bordeaux I, a donné des résultats concluants malgré toutes les difficultés rencontrées pour collecter les données. BOUGHACHICHE (S.), DJERBELLOU (N. Boughachiche). - Application des techniques quantitatives à la gestion des bibliothèques : cas de la BU de Bordeaux. - Mémoire de DEA de Sciences de gestion, septembre 1981, Bordeaux.

De la circulation, Morse déduit le nombre d'usagers insatisfaits. Mathématiquement, la démonstration est complexe mais il a proposé des formules qui se sont révélées satisfaisantes.

La plupart des données de ce modèle peuvent être obtenues à partir de la circulation. Les taux de circulation servent à déterminer les paramètres de l'utilisation du livre pour la première année, ainsi que les paramètres du modèle markovien pour l'année suivante. Le résultat final de ces modèles est l'estimation de la demande insatisfaite. Il peut intervenir dans la formulation des stratégies pour maintenir la demande insatisfaite au-dessous d'un niveau jugé tolérable.

Les modèles de Morse connaissent, cependant quelques faiblesses :

- la demande future est uniquement fonction de la circulation antérieure. Les actions en vue d'augmenter le taux de satisfaction pourraient porter sur la durée du prêt et le nombre d'exemplaires. La satisfaction n'est pas uniquement fonction des documents. D'autres aspects interviennent et ils seront présentés plus tard dans ce travail. L'influence d'autres variables, telle que l'information, est grande. C'est pourquoi, calculer la demande insatisfaite à partir de la circulation ne donne pas une bonne image de la réalité ;

- les modèles ne disent rien sur les usagers ne fréquentant pas la bibliothèque ou sur les variables qui influencent ceux qui la fréquentent.

Néanmoins, l'apport de Morse est incontestablement positif. Les bibliothèques anglo-saxonnes ont énormément profité de l'introduction de ces modèles et il faut signaler qu'ils ont donné lieu à de très nombreuses recherches.

Ainsi, Bommer ⁷, dans le cadre de la même recherche, tente de remédier à certaines faiblesses. Il construit un modèle de prévision du taux de la demande (pour la circulation) dans une matière, en fonction de la circulation des livres, de l'enseignement et de la recherche à l'université. Il détermine, à l'aide du modèle amélioré, le nombre de nouveaux titres à acheter, le nombre d'exemplaires nécessaires ainsi que le nombre de titres à placer en « exclu du prêt ». Ces modèles ont été vérifiés et les résultats étaient satisfaisants.

Buckland ⁸ et ses associés ont construit des modèles analytiques et de simulation pour le

prêt et le nombre d'exemplaires. L'approche analytique est peu différente du modèle de file d'attente de Morse. Pour des collections réservées à une certaine catégorie d'étudiants, avec une durée de prêt fixe, une distribution de probabilité poissonnienne est utilisée pour mettre en relation une mesure de performance des titres demandés, une durée de prêt donnée et un nombre donné d'exemplaires.

L'approche marketing

Depuis quelques années les études de marketing des bibliothèques connaissent une évolution constante. Elles sont passées d'une simple analyse des besoins globaux des usagers à une analyse structurée des différents types de besoins des segments.

Des études ont été menées par Govan, Massey, Weinstock et Kuehl. La conclusion fondamentale est que la réceptivité et la demande du produit ou du service informationnel ont un impact positif quand le produit ou service est précédé d'une analyse détaillée des besoins des usagers et de la situation du marché. Selon Kuehl ⁹, au lieu d'évaluer les services déjà existants, les bibliothécaires doivent d'abord étudier les besoins des usagers afin de déterminer leur niveau de satisfaction.

Govan ¹⁰ observe que l'évaluation des besoins des usagers est efficace quand elle est effectuée dans un environnement ouvert, bi-directionnel. Une analyse extensive de la communauté est à la base de l'utilisation d'un budget d'acquisition, des dépenses, des recherches spéciales, etc. Un historique des critères d'allocation des ressources démontre l'évolution qu'ils ont subie. En 1965, Govan signale que la formule de Clapp-Jordan (nombre d'étudiants, nombre de diplômés et disciplines représentées dans la collection de la bibliothèque) était à la mode. Mc Grath ajoute à ces critères les statistiques de circulation et les prix moyens des documents dans chaque discipline. L'étude de Washington connue sous le nom de formule de Washington, attachait une plus grande importance aux étudiants des deux premiers cycles.

Aujourd'hui, la tendance semble s'orienter vers une étude des besoins de la population concernée puisqu'il s'agit de satisfaire, en temps de crise mondiale, les besoins quasi-primaires de certains segments. William Dix,

7. BOMMER (M.). - *The Development of management system for effective decision making and planning in a university library*. - PH. D. dissertation, Philadelphia university of Pennsylvania, 1971.

8. BUCKLAND (M.), HINDLE (A.), MACKENZIE (A.G.), WOODBURN (I.). - « *Systems analysis of a university library* ». - Lancaster : University of Lancaster library, 1970.

9. KUEHL (Philip G.). - « Marketing perspectives for Eric-Like informations systems ». In : *Asis Journal*, 23 (6), Nov-Dec. 1972, p. 359-364.

10. GOVAN (James). - « Community analysis in a Academic environment ». In : *Library trends*, 24 (3), 1976, p. 541-556.

de Princeton, précise que le développement des programmes de recherche et d'enseignement a une plus grande responsabilité dans l'expansion des collections, que l'augmentation du nombre d'étudiants.

On constate que l'évolution des critères d'allocation des ressources a toujours été motivée par l'étude des besoins. Cette constatation devrait encourager les responsables à entreprendre des études de ce type.

D'autres recherches sur les usagers visent à comprendre les comportements vis-à-vis de l'utilisation. Par exemple, une recherche auprès des centres d'information scientifique et technique révèle que les comportements concernant l'utilisation des documents suivent une loi « 80/20 », c'est-à-dire que 80 % de la demande d'information sont satisfaits par 20 % du stock disponible à la bibliothèque¹¹. Cette conclusion, si elle est vérifiée, peut être d'une grande utilité pour déterminer une politique d'acquisitions efficace.

Cette étude de Thomas concernant la recherche marketing appliquée à la demande d'information est intéressante car elle résume les trois grandes orientations à suivre pour cerner la population. Ce sont :

- les études des usagers
- les études systémiques
- l'orientation managériale.

Les études des usagers

Les comportements des usagers sont analysés par rapport à la discipline, au type scientifique (sciences pures ou appliquées), à l'expérience, à la nature de l'organisation d'appartenance (université, industrie), au niveau d'avancement du projet (début, fin). L'idée de fond de ce type d'études consiste à dire que, connaissant les besoins et les problèmes des usagers, il est possible d'imaginer un système d'information satisfaisant. Elles cherchent, en segmentant le public, à décrire les besoins en information, les habitudes, les préférences et les comportements d'utilisation.

Les quelques conclusions provenant de cette catégorie d'études sont de grande valeur à la fois pour les centres spécialisés en information scientifique et technique et pour les bibliothèques.

— Une perte substantielle est constatée, puisque les informations potentiellement disponibles ne sont pas obtenues dans les premières phases de la recherche ;

— les résumés n'offrent pas davantage d'informations que les listes de titres et de mots-clés sélectionnés (ceci concerne un public spécialisé) ;

— les utilisateurs potentiels méconnaissent le niveau des services fournis par une bibliothèque ;

— les comportements d'utilisation des documents suivent une loi 20/80.

Les études systémiques

Elles placent les usagers dans un environnement ou dans un contexte systémique. Il ne s'agit plus de décrire les comportements de manière isolée mais de constater les conséquences des comportements et surtout les interrelations qui peuvent exister.

Elles ont donné lieu aux constatations suivantes :

— la perception de l'accessibilité est déterminante dans l'utilisation d'un réseau d'informations ;

— l'utilisation des sources d'information informelles est élevée.

L'orientation managériale

Dans cette optique les comportements, les préférences, etc. des usagers étudiés dans un groupe sont reliés aux décisions prises par les responsables, leur permettant d'imaginer un produit ou un service susceptible d'augmenter le taux de satisfaction des usagers.

La nécessité de segmenter les marchés est un point commun à ces trois approches. Nul doute que le besoin de regroupement en populations homogènes, dans les bibliothèques est devenu une pratique indispensable pour la prise de décision.

Pour Morris A. Massey¹², la segmentation analyse la demande des services et montre de quelle manière les ajustements rationnels et précis peuvent mieux satisfaire les exigences des usagers.

D'autres principes du marketing sont applicables aux bibliothèques. Par exemple, Bellardo et Waldhart¹³, après la segmentation, préconisent le passage en revue des éléments du *marketing mix*. Ils déterminent le coût d'un produit ou d'un service en termes de ressources consommées dans le processus de production.

Une étude concernant un élément du *mix*, la communication, a été réalisée en Grande-Bretagne¹⁴. L'auteur conclut que la publicité est dépendante du niveau d'information fournie. Les écoles de Londres fournissent un

12. MASSEY (Morris A.). - « Market analysis and audience research for libraries ». In : *Library trends*, 24 (3), 1976, p. 473-481.

13. BELLARDO (T.), WALDHART (T.J.). - « Marketing products and services in academic libraries ». In : *Libri*, 27 (3), 1977, p. 181-194.

14. HALL (John). - « Publicity and promotion for information sciences in university libraries ». In : *ASLIB proceedings*, 26 (16), 1974, p. 391-395.

11. THOMAS (Robert J.). - « Marketing research in the scientific and technical information services industry development and future directions ». In : *JASIS*, sept. 1982, p. 265-269.

niveau d'information très bas, par conséquent, peu d'efforts publicitaires sont nécessaires.

Cependant, on peut principalement conclure de cette étude que malgré un nombre croissant de bibliothèques désireuses de fournir des services informationnels, peu d'entre elles parviennent à le faire de manière efficace.

Ces quelques exemples présentés témoignent de la pluralité des efforts entrepris pour mieux connaître la demande, les comportements des usagers. Cependant, dans certaines bibliothèques, ces techniques et ces approches sont encore ignorées ou inutilisées faute de moyens et de dynamisme. La situation économique devenant de plus en plus précaire, la gestion dynamique est le seul moyen de survivre. Les bibliothèques françaises, pour qui ces techniques représentent une nouveauté, seront amenées à les adopter très rapidement pour remplacer les statistiques élémentaires formelles qu'elles utilisent.

Les statistiques élémentaires

Ces statistiques relatives à la demande concernent essentiellement les mouvements des divers documents. Cela permet de déterminer le volume de transactions. Elles sont surtout utilisées pour organiser la banque de prêt, où la rotation est déterminée en fonction de l'activité intense à des heures précises.

Il existe également des bulletins pour les documents « exclus du prêt » se trouvant en magasin. Ces chiffres peuvent donner des informations intéressantes sur la politique de stockage. A l'heure actuelle, ils sont seulement additionnés et masquent le contenu informationnel.

Des statistiques sont tenues pour toutes les demandes et les prêts qui transitent par le prêt interbibliothèque. Toutes ces statistiques sont

ensuite classées par secteur, et par niveau, une distinction est faite, selon la nécessité, entre ouvrages français et étrangers.

Le contenu informationnel de ces statistiques est très limité. Elles ne peuvent donner des informations que sur des points mineurs.

Le passage des statistiques élémentaires à une véritable gestion organisée du service est avant tout une question de volonté. Cette volonté se manifestant au niveau de l'application des techniques, ces dernières évalueront l'adéquation et le manque de moyens. La démarche qui consiste à dire que, faute de moyens, les techniques ne peuvent pas être mises en place ne semble pas être la bonne.

Dans cette approche théorique, il ne s'agit pas de faire une synthèse du marketing mais d'évoquer quelques points de repère, qui ont surtout fait l'objet de recherches et de vérifications. Cela a démontré que cette fonction a non seulement sa place dans une bibliothèque mais qu'elle est un outil indispensable.

Un effet caché direct, découlant des exemples présentés, peut conduire à une application des recherches effectuées à l'étranger en vue de rattraper le retard. Mais il ne faut pas perdre de vue que le marketing est parmi d'autres une fonction intégrante de la gestion.

Il peut fournir des informations de grande importance mais son efficacité dépend également de l'intégration des résultats au niveau de la planification. Enfin, une autre condition de son succès est le degré d'implication des personnes travaillant dans cette organisation.

Ces réflexions théoriques sur le marketing des bibliothèques sont essentiellement inspirées d'une étude que nous avons menée à la section Droit et Sciences économiques de la bibliothèque de Bordeaux et ceci grâce à la coopération de l'ensemble du personnel ; les résultats en seront présentés dans un des prochains numéros.