

Jean-Michel Salaün

Ecole nationale supérieure des bibliothèques

MARKETING DES BIBLIOTHÈQUES ET DES CENTRES DE DOCUMENTATION

STRATÉGIES

DANS un premier article* sur le marketing, l'auteur analysait l'organisation générale des services et leur environnement.

L'analyse interne et externe de la structure, dont les lignes principales ont pu être dégagées précédemment, débouche, d'une part, sur la mise en évidence des forces et des faiblesses de l'organisation, d'autre part, sur celle des menaces et des opportunités externes perceptibles à court et moyen terme. Il s'agit maintenant de s'appuyer sur ces éléments pour définir une stratégie et opérer des choix de développement pour une bibliothèque ou un centre de documentation.

Définir une stratégie, c'est répondre successivement à trois questions qui vont du plus général au plus concret, de l'intention à l'action : que veut-on faire ? Qu'allons-nous faire ? Comment allons-nous le faire ?

Une question de politique

La première question — que veut-on faire ? — est à vrai dire plus politique que directement stratégique. Elle confronte les résultats de l'analyse à la vocation de la structure. La vocation des bibliothèques et des centres de documentation s'exprime en termes de traditions, de missions et de volonté des tutelles. Les bibliothèques en général, et chaque établissement en particulier, ont une histoire qui donne une première orientation de continuité. Il n'est pas question, par exemple, d'ignorer l'attachement au livre et au service public de ces établissements. L'histoire des centres de documentation est bien souvent confondue avec la personnalité de leur responsable et s'inscrit aussi dans une évolution générale, dont les associations professionnelles sont un des catalyseurs. Ces structures, publiques ou privées, dépendent par ailleurs de hiérarchies dont les politiques pèsent bien évidemment sur les choix. Définir la politique propre de chaque établissement revient donc à confronter ces données premières avec les possibilités du terrain.

A moins de considérer le marketing comme une véritable « philosophie de gestion », il n'est pas sûr qu'il puisse répondre à ces questions dont l'arrière-plan est la mission de l'établissement qui dépasse la simple demande des usagers. Au-delà des différences entre bibliothèques publiques et centres de documentation privés, un même champ d'activité, une même filiation réunit ces structures et ces métiers. Cette tradition traverse l'histoire et trouve ses racines dans une identité forte qui dépasse les conjonctures de l'actualité. Elle a entre autres deux caractéristiques essentielles : l'attachement à la notion de document, ou si l'on préfère à celle d'information ; l'attachement à la notion de service universel.

Ainsi, même si les fonctions de mémoire et d'accès, de conservation et de diffusion ont des similitudes, une bibliothèque ne saurait se confondre avec un musée. Le traitement et la circulation de l'information ont leur contrainte et vocation propre. Un autre exemple peut illustrer la deuxième caractéristique : une librairie ou un journal spécialisé ne saurait rendre un service aussi exhaustif ou aussi pointu qu'une bibliothé-

* *Bull. Bibl. France*, t. 35, n° 6, p. 346

que ou un centre de documentation. Chaque famille, lecture publique, bibliothèque universitaire, documentation, a ensuite ses propres traditions, culturelles, pédagogiques, scientifiques ou professionnelles, « entrepreneuriales » ou publiques, dont les professionnels et les tutelles sont les vigilantes vestales.

Répondre à la question « *Que veut-on faire ?* » revient donc à replacer la politique propre d'un établissement, en fonction de ses contraintes particulières, dans ce mouvement général. Les deux questions « *Qu'allons-nous faire ?* » et « *Comment allons-nous le faire ?* » ressortent directement des préoccupations du marketing dont la stratégie est la préoccupation première et qui a élaboré des outils pour faciliter leur réponse. Il s'agit principalement du « positionnement », du « marketing-mix » et du « plan-marketing ». Nous allons ici interroger plus particulièrement les deux premiers outils en tentant toujours de les adapter à notre domaine.

Le positionnement

Le positionnement définit l'identité de la structure. Qui est-on par rapport aux autres ? Quel service rend-on que les autres ne rendent pas ? Il s'appuie sur l'analyse de l'environnement fonctionnel pour préciser la place exacte où l'on se trouve. Il reprendra donc logiquement les trois moments de cette analyse en positionnant la bibliothèque ou le centre de documentation par rapport à leur tutelle, leur partenaire ou concurrent et leurs usagers. Ces trois positionnements sont étroitement liés : nous avons insisté sur la complexité et l'ambiguïté des relations qui se nouent entre ces trois pôles et les services d'information. Néanmoins leur nature différente oblige à un raisonnement distinct.

Tutelles

Le marketing n'a pas, semble-t-il, produit de réflexion ni d'outils sur le positionnement par rapport aux tutelles. Aussi nous en tiendrons-nous à quelques illustrations. Une bibliothèque municipale peut

souhaiter être considérée par les élus locaux plutôt comme un service culturel ou plutôt comme un service urbain. Dans le premier cas, elle profitera de tout le prestige et de l'aura conférée aux activités artistiques et culturelles et sera comparée dans les bilans fonctionnels et financiers aux Maisons de la culture, théâtres ou musées. Mais elle héritera aussi de la fragilité budgétaire de ces activités, considérées traditionnellement comme dispendieuses et

dans l'organigramme relèvent d'un positionnement dans la structure.

Partenaires

Pour positionner nos organisations par rapport à leurs partenaires ou concurrents, il est nécessaire de reprendre la carte documentaire que nous avons réalisée dans l'analyse de l'environnement. Que fait-on qui n'est pas, peu ou mal fait par ailleurs ? Le marketing a

Le marketing n'a pas produit de réflexion ni d'outils sur le positionnement par rapport aux tutelles

régulièrement premières victimes des restrictions financières. Inversement, le choix du deuxième positionnement conduit à rapprocher les bibliothèques de la voirie, des services des eaux ou des pompes funèbres. L'avantage est de se retrouver parmi les services primaires et donc de ne pas craindre de coupure budgétaire, mais l'inconvénient est un oubli de la spécificité culturelle de l'activité. Bien entendu ces deux positionnements ne sont pas les seuls envisageables. L'exemple célèbre de la Bibliothèque centrale de prêt de l'Ardèche, qui fait fonction de service de communication pour le Conseil général, illustre une autre voie encore...

La question des bibliothèques d'UFR¹ ou de laboratoire dans les universités renvoie à un autre aspect du problème : concentration/déconcentration, maîtrise du développement. En ce qui concerne la documentation en entreprise, le clivage entre opérationnel et stratégique, la place

développé plusieurs outils pour positionner une entreprise par rapport à sa concurrence. Ils sont bien sûr très marqués par un souci de rentabilité commerciale. Pourtant, sans tenter de les plaquer trop brutalement, certains de ces outils peuvent nous être utiles. Evoquons ici simplement le diagramme mis au point par le *Boston Consulting Group* (cf. tabl.) qui permet de classer le portefeuille d'activité d'une entreprise : pour nous, il s'agira des services offerts, par rapport à leur perspective de croissance.

Les activités se retrouvent sous quatre rubriques : « les vaches à lait », les « vedettes », les « dilemmes » et les « poids morts ». Même s'il est difficile de reprendre tels quels les critères de classification des chercheurs américains, l'expérience montre qu'il est aisé de classer les services des bibliothèques et des centres de documentation dans ces rubriques qui éclairent parfois crûment leurs perspectives.

1. Unité de formation et de recherche.

Segmentation

La segmentation est le moyen de positionner nos structures par rapport à leurs usagers. Son principe repose une des hypothèses centrales du marketing : les besoins ou les usages de la population sont variés, il est donc impossible de présenter le même produit à tout le monde. Plutôt que de subir une orientation de la demande, il faut la comprendre pour choisir les segments les plus pertinents.

« La segmentation, c'est donc le découpage d'un marché en plusieurs sous-groupes homogènes, les segments, de telle façon que les membres de chaque sous-groupe soient plus semblables entre eux et plus dissemblables d'un sous-groupe à l'autre »².

Les bibliothèques universitaires ou les centres de documentation ont un gros avantage, leur public

fait partie d'une collectivité déjà très organisée et hiérarchisée. La segmentation y est particulièrement aisée : étudiants par niveaux, par disciplines, professeurs, chercheurs pour les uns ; filiales, fonction, hiérarchie pour les autres. Cette première segmentation « naturelle » ne dispense pas, bien au contraire, d'entreprendre une classification plus fine, notamment par rapport aux comportements des usagers.

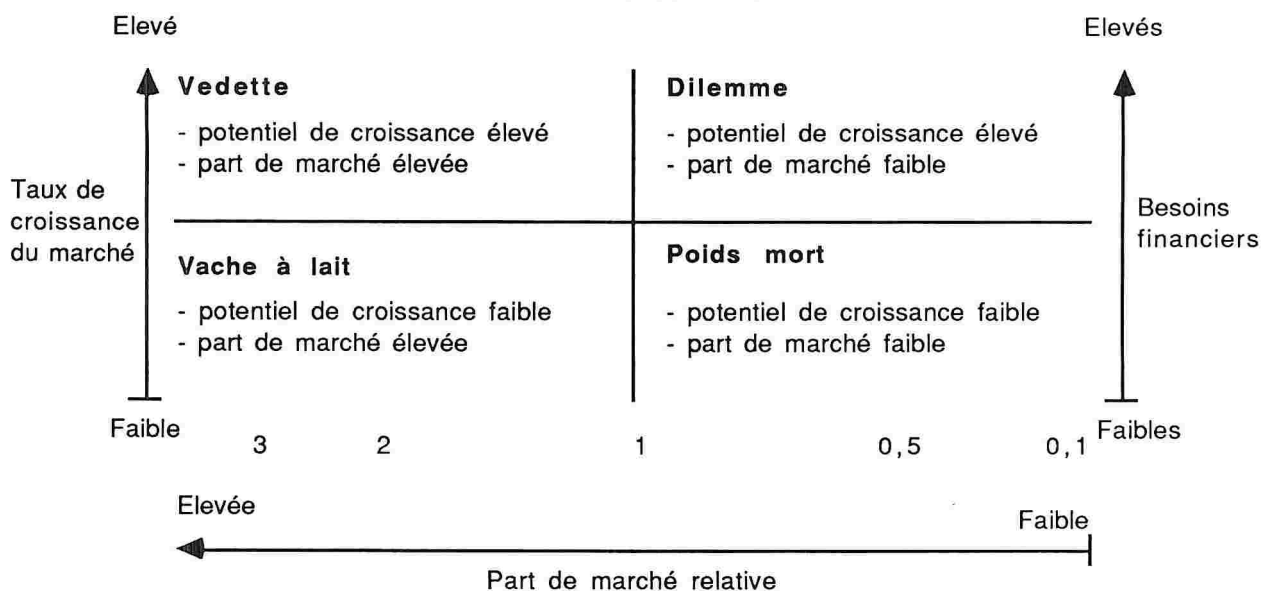
Pour la lecture publique, un important travail de segmentation est utile. Pour faire une segmentation, on part du plus simple pour aller au plus compliqué et au plus fin. Il n'y a pas vraiment de règles rigides qui permettraient de généraliser. Les organisations découvrent progressivement les critères discriminants les plus pertinents. Les segmentations traditionnelles pour les entreprises qui s'adressent au grand public se font d'abord par rapport à la géographie (culture, région, habitat, type d'agglomération, climat...), par rapport aux critères socio-démographiques (âge, sexe, taille du foyer, nombre d'enfants, catégorie socio-professionnelle, ni-

veau de revenu...) ou encore par styles de vie (CCA, Cofremca), mais aussi par rapport aux comportements d'achat ou d'utilisation du produit (taux d'utilisation, fidélités, bénéfices recherchés, situation d'achat...). Les bibliothèques peuvent s'appuyer sur les travaux effectués sur la lecture ou sur les usagers, impulsés notamment par la Bibliothèque publique d'information.

Le travail de segmentation débouche sur le choix d'un public-cible, c'est-à-dire un segment que l'on va privilégier. Le principe est souvent présenté comme contradictoire avec les obligations de service public. Il est plus trivial et ne mérite pas les anathèmes dont on le couvre. Il ne s'agit pas d'abandonner une partie du public, et l'on soupçonnera qu'il s'agit du public le moins favorisé. Cibler consiste simplement à accepter le fait qu'il n'est pas possible de réaliser tous ses objectifs en même temps et que lorsqu'on construit une stratégie il faut bien commencer par un bout. Plusieurs ciblage successifs peuvent et doivent être envisagés. Refuser de segmenter et de cibler, c'est

2. Cf. Gilles MARION et Daniel MICHEL, *Marketing mode d'emploi*, Paris, Ed. d'organisation, 1986.

Tableau
La matrice BCG



considérer que les usagers ont *a priori* les mêmes besoins et qu'ils auront d'eux-mêmes une égalité d'accès aux services. Curieuse conception du service public !

Le marketing mix

Une fois définis les positionnements et le public-cible, il faut préciser quel produit ou service va être proposé aux usagers ou à la clientèle. La définition du produit ou du service n'est pas suffisante, il faut encore prévoir comment ce dernier sera proposé au public.

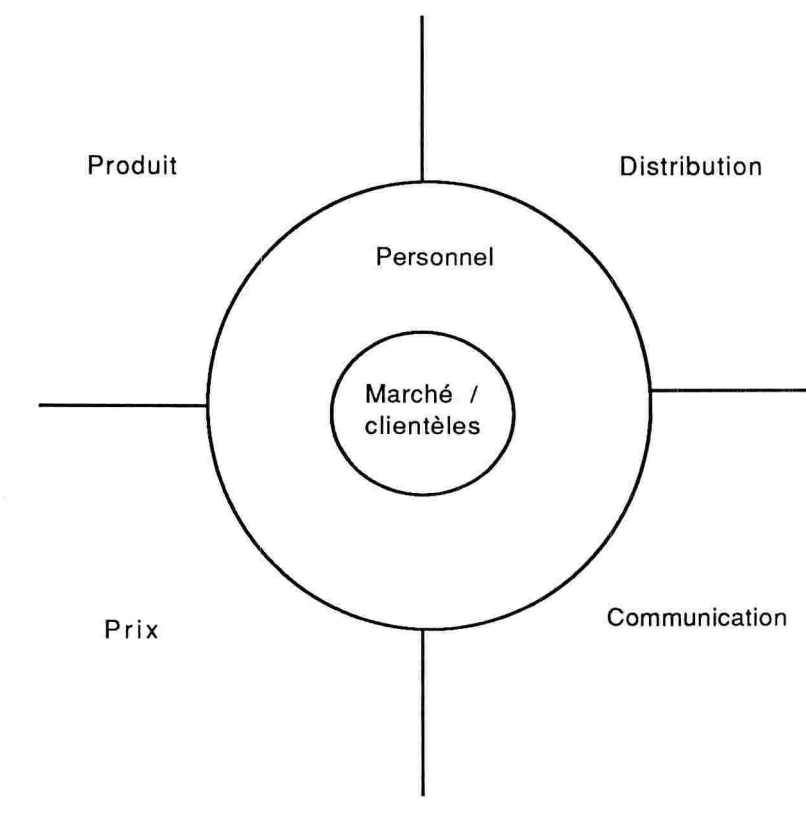
Le résultat de cette réflexion est une alchimie un peu mystérieuse où chaque organisation dispose d'ingrédients qui lui sont propres et qu'elle va doser selon une formule variable dont le résultat a été popularisé sous le nom de « marketing-mix ». Le marketing-mix est donc la combinaison des éléments dont le décideur a la maîtrise pour toucher le plus efficacement possible la cible choisie.

Véritable pierre philosophale pour les tenants de la discipline, puisqu'elle permet de transformer des produits, sinon en or, tout au moins en espèces sonnantes et trébuchantes, le marketing-mix a beaucoup inspiré les auteurs qui ont chacun voulu ajouter leur grain de sel à la formule de base. Néanmoins celle-ci garde une cohérence forte qu'il faut d'abord comprendre pour l'adapter ensuite aux spécificités moins commerciales et plus informationnelles de notre terrain.

Les éléments traditionnels du mix, tels qu'ils ont été regroupés par J. McCarthy³, sont le produit, le prix, la distribution et la communication. Ils sont généralement placés sur un schéma en forme de cible dont le public visé occupe le centre, ainsi qu'a pu le faire Régent Savard (cf. fig. 1). Le prin-

3. Jerome McCARTHY, *Basic marketing: a managerial approach*, Homewood, Ill: Richard D. Irwin, inc. 1978. Le texte fondateur n'a, semble-t-il, pas été traduit en français, mais il est régulièrement cité dans les manuels de marketing.

Figure 1
Le "marketing-mix"



cipe est donc de choisir les éléments et la combinaison la plus appropriée pour toucher la cible : pour un public donné, quel est le produit, la distribution, la promotion et le prix qui, dans leur articulation, répondront le mieux aux attentes perçues ?

L'attitude des chercheurs et des praticiens du marketing par rapport à ce schéma est quelque peu paradoxale. Soit il est accepté sans recul, comme une vérité première inébranlable et applicable quel que soit le terrain. C'est, par exemple, la position implicite de Régent Savard qui tente d'appliquer directement le marketing-mix aux bibliothèques. Mais cette attitude conduit parfois à une gymnastique un peu artificielle pour adapter le terrain au schéma. Comment, par exemple, prendre en compte la variable « prix » sans recul dans notre

domaine ? Soit on lui garde le respect dû à un monument. On le cite, on s'en inspire parfois, mais le plus souvent on préfère proposer ses propres variables considérées comme mieux adaptées aux spécificités du terrain, de l'activité ou de l'époque. La liste des variables peut alors s'allonger démesurément. Cette deuxième attitude ignore la cohérence et donc la force du schéma.

Sans entrer ici dans une longue discussion, il faut faire remarquer que le mix traditionnel a plus de cohérence que ne l'ont perçu bien des tenants du marketing eux-mêmes. Chaque partie du schéma a sa logique : les deux variables supérieures, le produit et la distribution, se rapportent aux aspects matériels de l'activité économique tandis que les variables inférieures, le prix et la communication, se rapportent à

ses aspects symboliques. Dans une lecture verticale du schéma, les variables de gauche participent de l'équilibre de la production, tandis que les variables de droite renvoient aux aspects commerciaux. Enfin une diagonale fait référence à la valeur d'usage (produit et communication) tandis que l'autre fait référence à sa valeur d'échange (distribution et prix).

Il ne faut pas forcer la vertu des outils construits par les hommes de marketing. Leur vocation est uniquement l'action et leur justification son succès. Pourtant ce schéma réussit de façon frappante à synthétiser les instances communicationnelle (matériel/symbolique), organisationnelle (production/commercialisation) et économique (usage/échange). Ce cocktail mérite donc d'être approfondi.

Le mix des bibliothèques et centres de documentation

Les bibliothèques et centres de documentation, nous l'avons déjà dit, ont deux spécificités fortes qui obligent à des adaptations des outils marketing : ce sont des activités de service et des activités informationnelles. Ces particularités concernent directement les variables du marketing-mix.

En effet, comme service, les partitions entre production et commercialisation et entre usage et échange ne sont pas aussi tranchées que dans une activité de production de biens classiques. La notion de « servuction »⁴ implique au contraire la participation de l'utilisateur à la production. De la même manière, dans une activité informationnelle, symbolique et matériel ont tendance à se fondre.

Faut-il alors rejeter le mix traditionnel comme inadéquat ? Notre proposition est au contraire de s'appuyer sur sa cohérence pour l'adapter à notre domaine. Deux raisons convergentes militent

4. Le mot *servuction* est formé de « service » et de « production ».

Dans une activité informationnelle, symbolique et matériel ont tendance à se fondre

pour ce compromis. D'une part, la logique même du mix est de combiner les différentes variables entre elles pour assurer l'articulation entre l'offre et la demande. Le fait qu'elles soient plus interdépendantes dans notre domaine ne représente finalement qu'un degré supplémentaire dans cette combinaison. D'autre part, l'avancée de la logique économique dans les bibliothèques et centres de documentation conduit à une plus forte rationalisation de l'activité et donc à une partition plus poussée des fonctions et un rapprochement avec des activités plus classiques. Autrement dit,

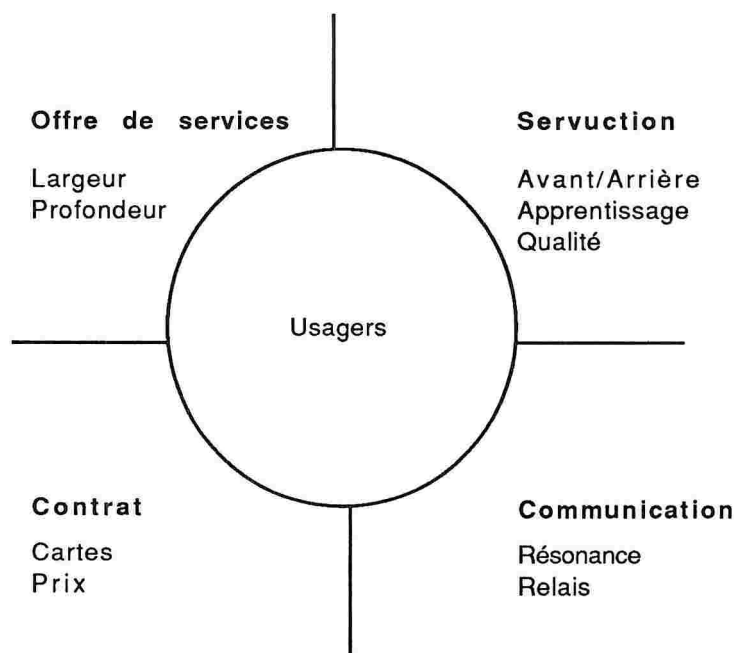
chacun fait des pas vers l'autre : les hommes de marketing, en intégrant l'utilisateur et le symbolique dans la combinatoire de l'offre, les professions du document, en réorganisant leur activité sous la pression de logiques économiques.

Si l'on reprend les variables du mix à la lumière de l'article précédent, le schéma traditionnel sera revu et adapté (cf. fig. 2).

L'offre de service

L'offre de service remplace le produit. Le produit est sans doute la variable qui a la plus grande

Figure 2
Mix des bibliothèques
et des centres de documentation



inertie. Il s'appuie sur les savoir-faire de l'organisation. Pour les bibliothèques et les centres de documentation, il s'agit bien entendu du ou des services proposés, dont la base est le prêt ou la fourniture de documents. Quels sont les services qui répondent le mieux aux attentes de la cible choisie ?

Nous avons vu que l'offre de services pouvait s'analyser selon sa profondeur (l'articulation et la complémentarité) et sa largeur (la gamme proposée). Sans revenir sur ces notions, il faut insister sur l'importance de cette variable qui n'est pas placée en tête par hasard. L'offre de service définit la vocation de l'organisation et, en conséquence, son identité, elle dépend donc directement du positionnement choisi. Décliner ou approfondir un service n'est pas une opération anodine et peut déboucher sur des dérives dangereuses pour l'identité de l'organisation. Prenons rapidement deux exemples, un pour les bi-

Les documentalistes en contact étroit avec les chercheurs finissent parfois par devenir leurs assistants les plus proches. La notion de service est alors prise dans son sens premier, « rendre service », et l'activité documentaire perd son identité, et donc son autonomie.

La « servuction »

La « servuction » remplace la distribution. Il serait sans doute plus rigoureux de dire que le couple produit/distribution est remplacé par le couple service/servuction.

L'article précédent montrait que l'analyse de la servuction débouchait sur une partition entre une activité réalisée dans une base arrière et une activité réalisée dans la face avant, à la vue de l'utilisateur.

Sans en reprendre les développements, il s'agit maintenant de faire des choix. En fonction des besoins et des capacités du pu-

Les activités des bibliothèques et des centres de documentation sont des activités informationnelles, et pour les premiers souvent aussi culturelles. Autrement dit, il y a une homologie entre les outils de communication et l'activité de l'organisation. La communication passe par de l'écrit, de l'image, des sons, tout comme les services proposés dans les bibliothèques et les centres de documentation. L'homologie autorise des effets de résonance dans les campagnes de communication, c'est-à-dire que le service proposé est lui-même un outil de communication, une caisse de résonance pour la campagne.

Un tel phénomène a produit des effets spectaculaires dans d'autres domaines : jouets, dessins animés, bandes dessinées sont aujourd'hui en étroite synergie, ou encore spectacles sportifs, émissions sportives et articles de sport. Il ne s'agit pas ici de calquer des comportements dont les motivations sont étroitement commerciales, mais de se demander si, au-delà des aspects mercantiles, ils ne témoignent pas aussi de phénomènes communicationnels qui pourraient nous servir. Un exemple suffira : pourquoi ne pas imaginer dans la presse locale, écrite, télévisuelle, radiophonique, une rubrique littéraire, musicale, cinéphilique... sous la responsabilité d'un bibliothécaire ?

Le deuxième point concerne les relais dont nous avons souligné l'importance pour la circulation de l'information. Cette pré-organisation du public nécessite bien sûr d'y adapter les campagnes de communication en insistant sur ce niveau particulier.

Contrat

Le contrat remplace le prix. Le prix au sens du marketing fait référence au « prix psychologique », c'est-à-dire à la valeur marchande que le client accorde à l'usage du produit et qui n'a souvent qu'un rapport lointain avec les coûts de production et d'exploitation. Autrement dit, c'est bien le contrat économique qui est passé entre le producteur et le consommateur : j'accepte de payer tel prix parce que je sais, ou crois savoir, que le service que

Le prix au sens du marketing fait référence au « prix psychologique », c'est-à-dire à la valeur marchande que le client accorde à l'usage du produit

bliothèques, un pour les centres de documentation : le premier illustre les risques d'un élargissement incontrôlé, le second ceux d'un approfondissement.

L'ouverture des ludothèques, ou même d'arthothèques, dans certains établissements correspond à une déclinaison du savoir-faire de prêt d'objets, et donc à un élargissement de l'offre. Mais l'usage du jouet ou de l'oeuvre d'art est d'une autre nature que celle du livre, du disque ou de la cassette. De tels services, à moins d'une transformation de l'activité, ne sont envisageables que s'ils s'articulent avec un service de base, donc dans une perspective d'approfondissement secondaire et non d'élargissement de l'offre.

blic choisi et en fonction du service proposé, quel équilibre entre la base arrière et la face avant est le plus adéquat ? Comment organiser l'une et l'autre ? Nous retrouvons les critères d'apprentissage et de qualité dont nous avons montré l'importance.

Communication

La communication ne pose pas véritablement de problèmes. C'est sans doute la variable qui a été la plus travaillée par les chercheurs et praticiens en marketing. Le lecteur pourra se reporter à la bibliographie mentionnée dans l'article précédent pour trouver des conseils adaptés. Deux spécificités mériteraient néanmoins une réflexion plus forte.

me rendra le produit à une valeur que je juge monétairement équivalente.

Les débats sur les prix dans les bibliothèques ou les centres de documentation prennent vite un caractère polémique. Au-delà des idéologies, il y a au moins trois bonnes raisons à cela. D'abord, l'information a un caractère très volatile. La fixation des prix y est difficile, tout comme celle de la propriété intellectuelle. Par ailleurs, la notion de service est elle-même intangible. C'est une des raisons de la fixation du prix par rapport au temps pour nombre de services. Enfin et surtout, la tradition et la volonté politique de service public met l'accent sur l'accessibilité, souvent confondue avec la gratuité.

Sans résoudre ici une question particulièrement délicate, faisons remarquer que paradoxalement la notion de prix dans le marketing, au sens du contrat passé entre producteur et usager, n'est pas si nouvelle pour les bibliothèques. Elle se rapproche de celle d'adhésion du lecteur au service de bibliothèque, qui est bien un contrat passé, matérialisé par une carte, entre un établissement et un usager pour la réalisation d'un service. Poser la question de cette façon dédramatise le débat. Il n'est pas question de prôner ici par les techniques de marketing une quelconque sélection par l'argent ni de rechercher une rentabilité maximale dans les bibliothèques, mais plutôt de se demander comment se symbolise et se concrétise le contrat.

Ce dernier a au moins deux niveaux sinon trois : l'accès au service, la réalisation concrète du service et éventuellement l'accès à l'information. Traditionnellement seul le premier niveau était pris en compte dans les bibliothèques et symbolisé par la carte d'adhésion. Le second niveau n'était sanctionné que dans le cas d'un manquement de la part de l'usager au contrat initial : amende en cas de retard du retour du document. Quant au troisième niveau, les bibliothèques souvent ne font que répercuter un coût lié à la lourdeur des appareillages (disques, cassettes, banques de données).

Au-delà des problèmes idéologiques, une deuxième difficulté en France retarde ou complique les discussions sur les prix : la nécessaire rémunération des ayants-droits. Mais la politique de l'autruche conduit à marginaliser les bibliothèques. L'exemple de l'audiovisuel où, faute d'une régle-

mentation adaptée, le prêt de vidéocassettes est réduit, montre combien il est urgent de reposer clairement les questions financières.

Aujourd'hui, c'est l'augmentation de la valeur économique de l'information qui oblige les bibliothèques à remettre cette question

du prix « sur le tapis ». Mais en aucun cas le renouvellement de cette réflexion ne débouche mécaniquement sur une remise en cause du positionnement de service public. Au contraire ce dernier peut être dévoyé par une position dogmatique. Autre exemple : une bibliothèque universitaire de Lyon est CADIST⁸ en pharmacie. Sa vocation l'a conduite à proposer un service de messagerie télématique pour commander les articles et documents primaires dans sa discipline qu'elle récupère par les réseaux de coopération habituels. Ce service était destiné, dans l'esprit des responsables de la bibliothèque, aux médecins généralistes. Il a été très rapidement saturé par les laboratoires pharmaceutiques qui se procuraient, dans un temps record, la dernière littérature spécialisée pour un prix pour eux dérisoire. La tutelle ministérielle imposait en effet de vendre les documents 37,40 F les dix pages...

Cet exemple montre aussi combien la question du prix est aujourd'hui essentielle dans les centres de documentation. Il s'agit, la plupart du temps, d'informations à finalité directement professionnelle. Tout le problème est pour l'utilisateur de mesurer, objectivement ou subjectivement, la valeur ajoutée par l'information sur son activité professionnelle. L'économie de marché est ici clairement en marche, mettant en concurren-

ce commerciale différents modes d'accès à l'information. Mais son application est soumise aux aléas de la spécificité de la marchandise informationnelle.

Même si l'actualité est moins chaude dans la lecture publique ou la pédagogie, il est temps aujourd'hui de reposer, sans pas-

veloppements sur le « plan-marketing » qui organise la programmation de la stratégie ou des stratégies successives et l'élaboration des tactiques. Autrement dit, le plan-marketing organise le passage de la stratégie à l'action. Qui fait quoi, à quel moment et avec quels moyens ?

La question du prix est aujourd'hui essentielle dans les centres de documentation

sion excessive, ces questions. La profession devrait être plus attentive à l'évolution très rapide de la symbolique et de l'usage des cartes dans la société française : depuis la carte bancaire jusqu'à la carte de téléphone en passant par la carte orange. La carte de bibliothèque, sans doute une des premières à ouvrir le droit à un service, a fait des émules, et aujourd'hui, carte n'est plus, loin de là, synonyme de gratuité, mais va jusqu'à être parfois synonyme d'argent.

Pour une recherche appliquée

Le marketing-mix, ainsi révisé, consiste donc à croiser les différentes variables à notre disposition : offre de services, servuction(s), communication et contrat(s), pour toucher la cible d'utilisateurs choisie.

La démarche n'est pas terminée. Pour être complet, il faudrait maintenant entamer de longs dé-

L'objectif ici n'est pas pédagogique, mais démonstratif : montrer que les réticences face au marketing ou les insuffisances qu'on lui prête relèvent plus souvent d'une méconnaissance ou d'un effort inachevé d'adaptation que d'une incompatibilité. Les arguments développés sont suffisamment nombreux pour qu'il soit superflu d'aller jusqu'au bout de la démarche. Néanmoins la démonstration reste incomplète. Tout d'abord, plusieurs étapes, en particulier l'analyse de l'environnement, méritent un travail d'adaptation plus approfondi. Et surtout, seules des applications de terrain peuvent rendre convaincante la démonstration. Là le chercheur universitaire se trouve démuné. Il a nécessairement besoin de collaboration de professionnels motivés. Qui est prêt à investir dans la recherche appliquée ?

Janvier 1991

⁸ Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique.