



# Bibliothèques universitaires et concurrence ou comment la communication devrait venir aux bibliothèques

## VIOLAINE APPEL

violaine.appel@univ-lorraine.fr

## LYLETTE LACÔTE-GABRYIAK

lylette.lacote@univ-lorraine.fr

Université de Lorraine

*Violaine Appel est enseignante-chercheuse à l'université de Lorraine et membre du CREM (EA 3476). Elle travaille sur les dispositifs communicationnels des organisations.*

*Lylotte Lacôte-Gabryiak est enseignante-chercheuse à l'université de Lorraine et membre du CREM (EA 3476). Elle travaille notamment sur la communication des bibliothèques.*

Les bibliothèques universitaires (BU) ont une double spécificité : en tant que bibliothèques, elles ont un rôle à jouer dans la nouvelle offre informationnelle et en tant que structures appartenant à une université elles dépendent fortement de cette dernière. Ainsi, elles sont en concurrence. En concurrence contre les géants du web, leurs offres ergonomiques et pléthoriques. En concurrence car leur tutelle, changeant de statut, risque fort de modifier leurs modalités de gestion, voire leurs missions.

À la remise en cause profonde de la notion même de bibliothèque s'ajoute donc un autre enjeu, la nouvelle place du service commun de la documentation (SCD) au sein de l'université. Cette évolution est devenue d'autant plus effective que l'application de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU)<sup>1</sup> permet à celles-ci de gérer directement les budgets et le personnel de celui-là. Bien sûr, cela n'implique pas forcément une intrusion violente des instances universitaires dans la gestion des BU, mais cette « intrusion » est désormais possible et, par là même, cela doit inciter les BU à mieux prendre leur place dans leur université de rattachement. Si les bibliothèques ont conscience de ces changements, elles y répondent souvent par une politique

de communication pensée davantage comme la transmission d'informations et l'organisation d'animations que comme une véritable stratégie.

## Une histoire de concurrences multiples

### Une information omniprésente

Le monde change, et les informations sont disponibles partout, tout le temps. Google Scholar fournit des articles, Doctissimo des symptômes, Wikipédia tout sur tout. Vouloir fournir un autre choix – Web of Science, Pubmed et l'*Encyclopædia Universalis* – paraît vital... essentiellement aux professionnels de l'information<sup>2</sup>.

La concurrence est d'autant plus lourde que les outils gratuits du Net font partie de la vie, et on y cherche dès l'école primaire et pour toutes les informations pratiques de notre quotidien. Il est frappant de constater que plus ces outils donnent une apparence de pertinence (quoi que l'on cherche on trouve quelque chose, qu'importe la valeur de ce quelque

### 2. Respectivement :

<http://scholar.google.fr>

[www.doctissimo.fr](http://www.doctissimo.fr)

<http://fr.wikipedia.org>

[http://thomsonreuters.com/products\\_services/science/science\\_products/a-z/web\\_of\\_science](http://thomsonreuters.com/products_services/science/science_products/a-z/web_of_science)

[www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed)

[www.universalis.fr](http://www.universalis.fr)

1. Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. En ligne : [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

chose), plus les pratiques des usagers se simplifient. Il y a quelques années, des étudiants à qui vous demandiez de rechercher les références d'un livre consultaient Amazon<sup>3</sup>, aujourd'hui ils tapent le titre du livre directement dans Google.

Pour la première fois depuis la bibliothèque d'Alexandrie, les lecteurs estiment ne plus avoir besoin des bibliothécaires. Pourtant, quand on a l'occasion de leur faire découvrir les ressources en ligne, de leur montrer l'utilisation des catalogues collectifs, il reste possible de les convaincre. Cela ne durera peut-être qu'un temps, des valeurs plus profondes (valeur de l'expertise face aux conseils des pairs, valeur de la validité de la source...) étant elles-mêmes en cours de dissolution rapide. Il n'empêche que, pour le moment, l'usager de BU ne connaît pas toujours ses besoins et demande à être convaincu de l'intérêt des ressources documentaires mises à sa disposition.

À cela, les BU répondent par de l'information et la mise en place de formations. Ces mesures semblent pourtant assez insuffisantes. L'information n'est pas ou peu lue. Quant aux formations, il faudrait travailler avant tout à la légitimation du savoir transmis par les bibliothécaires, ce qui dépend beaucoup de l'université elle-même, qui peut faire le choix, ou non, d'intégrer cette formation aux cursus. De plus, il faudrait travailler tout autant à une approche vulgarisatrice partant des besoins nés des cours et des pratiques préexistantes des formés.

Dire que de l'information est disponible ne suffit donc plus. Il faut passer d'une logique de « pull », qui consiste à aller chercher l'information, à une logique de « push », qui amène l'information à l'usager. Et même ainsi, il faut convaincre d'aller voir, d'essayer, convaincre que c'est mieux que ce que l'on peut trouver sans efforts. Il faut attirer l'attention, susciter l'intérêt, provoquer le désir et, enfin, pousser à l'action. Il faut communiquer et non plus transmettre de l'information.

### Des universités, donc des BU, en concurrence

Cette concurrence est impitoyable et, comme si cela ne suffisait pas, il faut y ajouter la nouvelle donne des universités autonomes. Les universités françaises vont entrer en concurrence et, avec elles, l'ensemble de leurs services : formations, recherche – mais aussi BU. L'attribution des budgets et la gestion des personnels dépendant du bon vouloir des universités de rattachement, les BU sont, plus que jamais, des services intégrés aux universités. Elles vont devoir prouver leur efficacité, non seulement par l'accomplissement de leurs missions traditionnelles mais également en s'inscrivant pleinement dans la stratégie de développement et d'image de leur tutelle.

La politique de communication des SCD doit tenir compte de la politique de communication de l'université. Dans le cas d'une université pluridisciplinaire, née du regroupement de plusieurs universités, incluant donc plusieurs SCD, il peut y avoir un effet de poupées russes entre l'identité de l'université, celle de la direction des bibliothèques, du SCD et, enfin, des BU. On pense à un effet en cascade qui fait qu'une marque, celle de l'université, s'enrichit d'une amélioration de l'image d'une marque fille, celle du SCD. Dans ce cas également, la cohérence est fondamentale et les choix politiques faits à un niveau supérieur devront s'appliquer aux niveaux inférieurs.

Ainsi, si l'université entend donner une image dynamique et internationale, cette image devra être véhiculée et déclinée au niveau de chacune de ses composantes. Si c'est l'aspect citoyen qui est mis en avant, cela pourra par exemple se traduire dans les SCD par la mise en place d'animations visant un public local non universitaire à travers des expositions, ou de conférences de vulgarisation. Si certains axes scientifiques sont mis en avant, les BU correspondantes pourraient enrichir leurs sites, ou partie de sites, avec des produits documentaires liés à ces axes à destination des personnes intéressées, qu'elles fassent, ou non, partie de l'université de rattachement.

Ce type d'initiatives existe déjà, comme, par exemple, la jubilothèque<sup>4</sup> de l'université Pierre et Marie Curie (Paris 6) ou les articles mis en ligne sur le site des BU d'Angers<sup>5</sup>. Ce point de vue est doublement intéressant : il justifie l'existence des BU comme lieu d'expertise et de vulgarisation des informations scientifiques auprès du public, et il participe à l'image d'ouverture de l'université de rattachement.

Il ne faut pas voir qu'une démarche marketing dans ce type d'action. Qu'une BU mette en ligne des informations, des produits documentaires, afin de travailler son image de marque et, à travers celle-ci, celle de son université, ne rend pas les documents mis en ligne moins intéressants pour ceux qui pourront en bénéficier. La richesse du site de la bibliothèque municipale de Lyon<sup>6</sup> donne de celle-ci une image très positive qui rejaillit sur la ville et donc sur l'équipe municipale. Il n'empêche que le contenu de ce site profite à tous ceux qui l'utilisent, lyonnais ou non. Il ne s'agit pas de « pervertir » l'intention de service public, mais de profiter de cette volonté d'amélioration de l'image de marque pour offrir de nouveaux services aux usagers. Il n'est pas ici question de mensonges ou de poudre aux yeux mais de valorisation de fonds et de savoir-faire mis à la disposition de tous. Ceci ne peut se faire que dans le cadre d'une coopération effective entre les différents niveaux d'intervention et une compréhension mutuelle des enjeux et des contraintes. Cette collaboration doit en effet être fluide non seulement avec les autorités de tutelle mais aussi avec les autres services de l'université, services de la politique culturelle et de l'informatique notamment.

Il va également sans dire que les différentes BU impliquées devront travailler ensemble. Chacune d'elle peut développer, a déjà développé, sa propre identité, ce qui est une richesse

3. [www.amazon.fr](http://www.amazon.fr)

4. <http://jubilothèque.upmc.fr>  
La Jubilothèque contient des versions numérisées d'ouvrages et de thèses anciennes issues des collections des BU de l'université Pierre et Marie Curie.  
5. [www.bu.univ-angers.fr](http://www.bu.univ-angers.fr)  
6. [www.bm-lyon.fr](http://www.bm-lyon.fr)

à condition que toutes ces identités soient correctement articulées. Par exemple, une BU de lettres est plus culturelle, contient plus de documents imprimés. Il serait stupide de vouloir aligner son image et son fonctionnement sur une BU de médecine. Néanmoins, les deux doivent se compléter en adoptant les valeurs de leurs autorités de tutelle. On le voit, cette double concurrence impose aux bibliothèques universitaires d'envisager de réfléchir leur existence en terme de communication et non plus simplement à travers la notion d'information.

### Un processus communicationnel complexe

Les bibliothèques, dans leur ensemble, vivent actuellement une situation paradoxale : elles ont pour mission d'offrir gratuitement un service au public et le public boude ce service. Deux explications sont possibles pour tenter de comprendre cette désaffection : soit les usagers ne savent pas ce que la bibliothèque peut faire pour eux, soit ils estiment ne plus avoir besoin de ses services.

Dans un cas comme dans l'autre, on peut penser – c'est ce que fait la profession – qu'une carence d'informations est à la source de ces malentendus : vu de l'intérieur de la bibliothèque, l'utilité des fonds et des personnels semble évidente. Afin de remédier à cet état de fait, les bibliothèques s'ouvrent doucement à l'idée de communication. Articles, colloques, interventions fleurissent dans le milieu professionnel<sup>7</sup>. Pourtant, on voit poindre un point de divergence ou de rupture qui n'est pas sans poser problème. Ce que les bibliothèques comprennent souvent par « communication », c'est la transmission d'informations et/ou l'organisation d'animations. Or, dire ce que la bibliothèque propose n'est pas suffisant, comme le prouvent les faibles taux d'inscription

en bibliothèque municipale<sup>8</sup>. Organiser des animations n'est pas une fin en soi, et des études récentes prouvent que ces manifestations attirent avant tout des usagers convaincus<sup>9</sup>. Des entretiens avec des directeurs de bibliothèques permettent de confirmer la nature de ce qui fait obstacle : si les bibliothécaires sont prêts à faire de la « communication », c'est dans le sens restrictif défini ci-dessus. Réfléchir en termes d'image, de cibles, leur paraît encore étranger et contre-nature, ce qui est regrettable, car l'application de techniques classiques en communication des organisations pourrait leur permettre de mettre à plat leur fonctionnement autant que leur image<sup>10</sup>. Les avancées techniques, déjà anciennes ou plus actuelles, la concurrence du web et de Wikipédia conduisent à un choix que les bibliothèques devront faire tôt ou tard. Si, effectivement, leur personnel pense avoir un rôle à jouer dans la nouvelle offre informationnelle, il va falloir accepter de se « battre » pour cela et donc adopter des techniques qui ont depuis longtemps fait leurs preuves dans d'autres secteurs d'activité.

Il faut également être conscient d'une conséquence induite par ce processus : réfléchir en termes de stratégie de communication implique une mise à plat des services et des pratiques qui peut conduire à une remise en cause allant bien au-delà des pratiques communicationnelles. Si une telle utilisation de la communication

est assez inédite car dérangeante, on peut également l'envisager comme un outil aidant au diagnostic : sur quoi vais-je pouvoir communiquer ? Quelle est mon image dans le public ? Quels sont mes points forts ? Que puis-je faire, que suis-je prêt à faire afin d'attirer un certain type de public dans ma bibliothèque ? Pour lui offrir quoi ? Etc.

### Une BU en mouvement

L'établissement d'une stratégie de communication pour la bibliothèque doit, avant tout, passer par une phase de diagnostic et de décision.

Prenons pour exemple le SCD Santé de l'université de Lorraine. Quels sont les atouts de cette bibliothèque ? De bons locaux, bien situés par rapport à ses usagers, une bonne fréquentation des lieux physiques, des moyens financiers satisfaisants. Quels sont ses défauts ?

Quelle image de lui-même le SCD souhaite-t-il donner ? Sur quoi veut-il communiquer ? Comment cela peut-il s'inscrire dans le cadre englobant de la politique de communication de l'université ? Il s'agit ici de faire des choix, des choix concertés avec l'autorité de tutelle, mais aussi compatibles avec les moyens disponibles et la volonté des personnels. Inutile de communiquer sur la convivialité si le personnel n'est pas impliqué et convaincu du bien-fondé d'un tel axe. Inutile de communiquer sur la richesse de l'offre si les fonds ne sont pas complets et les budgets trop serrés.

Disons, pour les besoins de cet article, que le directeur veut communiquer sur cette volonté de service, d'adaptation aux besoins des usagers, de réactivité. Disons également que cette image s'inscrit dans la politique de l'université, dans l'image globale qui se doit d'être déclinée dans l'ensemble des services, et voyons comment cela peut être rendu possible.

Quand on parle de moyens, il faut aussi tenir compte des contraintes. La plupart des SCD voient la communication comme une activité annexe (assurée par des personnels intéressés quand ils en ont le temps) et ne nécessitant pas de budget propre.

7. Christelle Petit et Yves Desrichard, « Les bibliothèques au défi de la communication : 57<sup>e</sup> Congrès de l'ABF », *BBF*, 2011, n° 5, p. 110-111. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-05-0110-011>

8. Ce problème n'est pas nouveau puisqu'une journée d'étude de Médiadix en 1999 posait déjà cette question. Voir le compte rendu de Christophe Pavlidès, « Les documents de communication dans les bibliothèques : un enjeu pour leur développement », *BBF*, 1999, n° 2, p. 106-107. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1999-02-0106-008>

9. Claude Poissenot, « Publics des animations et images des bibliothèques », *BBF*, 2011, n° 5, p. 87-92. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-05-0087-002>  
Notons cependant que cette étude concerne les bibliothèques publiques.

10. Voir à ce sujet : Violaine Appel, Hélène Boulanger et Lisette Lacôte-Gabrysiak, « Instaurer une culture de la communication dans les bibliothèques » in Jean-Philippe Accart (dir.), *Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2010, coll. « La Boîte à outils », p. 16-30.

Plus que cela, ne devant pas avoir de budget propre, car, comme le résume une opinion trop souvent partagée, « l'argent que l'on met dans des actions de communication, ce sont des livres qu'on n'achète pas ». Certes, mais à quoi bon acheter des livres si personne ne les lit... Donc, ces moyens doivent être définis. On ne saurait trop recommander l'appel à des professionnels de la communication, en interne, au sein de l'université, afin de bénéficier de leur expertise et de leur expérience.

Quelles sont les cibles ? Il ne suffit pas d'évoquer les publics évidents (étudiants et enseignants-chercheurs). Il faut essayer de caractériser les publics auxquels il va falloir s'adresser. Par exemple, dans les domaines de la santé, on peut différencier : les étudiants de première année, cohorte nombreuse ayant à préparer un concours particulièrement difficile ; les étudiants à partir du L2 en fonction de filières spécifiques : orthophonie, infirmier, sage-femme, dentaire, kinésithérapeute, ergothérapeute, médecine, pharmacie ; les doctorants réalisant une thèse d'exercice ; les chercheurs, qu'il s'agisse des étudiants réalisant une thèse de recherche ou des enseignants-chercheurs. À ces publics, déjà nombreux, il faut encore ajouter les médecins, dentistes et autres professionnels de santé ayant besoin d'informations liées à leur pratique.

Cette identification des cibles permet la mise en évidence de besoins diversifiés. À tous, on veut montrer la même image, mais il paraît clair qu'il va falloir la leur montrer de manière différente. Beaucoup de bibliothécaires parlent aujourd'hui d'individualisation des services offerts. Plutôt que d'individualisation, il semblerait plus pertinent de parler de l'établissement de profils fins. Certains profils peuvent rassembler des individus nombreux et différents (les L1 santé, qui ont a priori des besoins proches, etc.). D'autres concerneront un nombre restreint de personnes (doctorants et enseignants-chercheurs en médecine, étudiants en orthophonie). Ce qui est complexe dans cette détermination, c'est que les usagers n'ont qu'une conscience floue et embryonnaire de ce qu'une BU pourrait faire

pour eux. C'est donc aux professionnels qu'il appartient de montrer les potentialités de leur BU, qu'ils sont les seuls à connaître, puis à communiquer, vraiment, sur les services mis en place avant de modifier l'offre en fonction de la réaction du public visé.

### La nécessaire adaptation des personnels et des services proposés

L'établissement d'un diagnostic et la verbalisation de ce que l'on souhaite représenter effectivement pour ses usagers peuvent conduire à envisager des changements des services offerts, et notamment de l'offre documentaire. Il s'agit, sans aucun doute, d'un détournement du processus, mais d'un détournement utile, tant il est vrai qu'il n'est pas évident aujourd'hui pour les bibliothèques de remettre en question leur façon de fonctionner.

L'établissement souhaite être à l'écoute de ses usagers, s'adapter à leurs besoins, leur donner ce qu'ils souhaitent avoir ? Il s'agit de leur donner plus, mieux, que ce que le web leur offre facilement, sans contraintes de connexion, sans besoin de connaissances particulières.

Ne pourrait-on pas pousser la logique d'adaptation jusqu'à la création de produits documentaires sur mesure ? Ne peut-on imaginer un site offrant des onglets personnalisés (« Vous êtes en première année de médecine ? ») qui donneraient accès à l'ensemble des ressources intéressantes pour cette cible, le tout de manière explicite et organisée : voici ce que vous pouvez trouver à la BU, voici des liens vers les associations étudiantes qui font du tutorat, voici des liens vers des annales, voici la liste des manuels en ligne : cliquez sur la référence qui vous intéresse et vous accéderez à l'ouvrage, etc. Il n'y a là rien de très neuf, mais la systématisation de cette présentation et la réalisation de produits documentaires adaptés méritent sans doute que l'on se pose la question.

Quand on réalise ce type de produit (encore faut-il évidemment en avoir les moyens humains et techniques), il faut le faire savoir, et l'on en revient au problème de la communication. On ne saurait trop insister, à cet égard, sur le besoin de cohérence dans une démarche communicationnelle. Si l'on veut montrer le visage d'un établissement tourné vers son public, ses besoins, adaptable et réactif, tout doit aller dans ce sens, du relationnel des

personnels avec le public à la décoration en passant par l'offre documentaire et l'érgonomie du site web.

Il faut décliner ce message, cette idée. C'est aussi une promesse que l'on fait à ses usagers, promesse qui devra être tenue car rien n'est pire qu'une communication mensongère : des horaires adaptés en fonction des besoins des étudiants, des locaux qui suivent la même logique, des produits documentaires, des offres de formation adaptées et adaptables.

Il faut pour autant réfléchir aussi en termes d'outils de communication. Le logo ou la charte graphique seront obligatoirement dérivés de ceux de l'université, mais on peut y ajouter une marque, une signature, d'autres éléments.

Si l'on veut avoir l'idée de mouvement, d'adaptation, de réponse aux besoins, pourquoi ne pas adopter l'idée d'une newsletter ciblée diffusée par mail à des listes d'étudiants ? Une newsletter adaptée à chaque cible et qui, en plus d'une liste de nouveautés et d'actualités, irait au-delà en proposant directement de l'information exploitable : revue de presse concernant la profession, agenda de manifestations culturelles, liens mis à jour de nouveaux sites intéressants, etc.

Cela permet à la BU d'exister en tant que prestataire de service, dynamique et ouvert, à l'écoute. On pourrait rétorquer que le rôle de la BU est d'acquérir et de valoriser des fonds, pas de fournir des informations externes que les usagers peuvent se procurer autrement. Pourtant, de nombreux services documentaires ont utilisé ce biais pour intéresser leur public.

Pour que cela fonctionne, il faut par ailleurs articuler cette ambition avec ce qui est fait en interne. Même, la communication interne doit toujours précéder la communication externe à laquelle elle sert d'appui. L'ensemble du personnel doit être impliqué, d'une manière ou d'une autre, et il faut réussir à susciter l'adhésion. Celle-ci ne s'obtient pas en diffusant des images subliminales sur les écrans des OPACs mais en faisant participer le personnel, en l'impliquant dans les actions et les projets, par exemple dans la rédaction de la newsletter, en lui en donnant

connaissance en avant-première et en tenant compte de ses remarques, etc.

Il est inutile de tenter de communiquer sur un sujet type « La BU à votre écoute » si ça n'est pas le cas de son personnel. Une bibliothèque à votre écoute implique un personnel prêt à vous entendre. Un travail sur la communication interne pourrait aussi être fait afin d'améliorer l'accueil. Les étudiants ne sont, eux-mêmes, pas toujours très aimables, mais on peut adopter quelques techniques simples pour tenter d'améliorer les choses : aller vers les gens et leur proposer de l'aide et, surtout, expliquer les raisons qui conduisent à un refus. Une interdiction expliquée est beaucoup mieux acceptée. Établir un dialogue peut également permettre de mettre à jour des difficultés, des points de vue, et de tenter de trouver des solutions qui puissent satisfaire tout le monde. Cela n'exclut en rien de pouvoir réagir avec autorité face à un étudiant discourtois. Pour apporter la lumière aux lecteurs, il est sans doute nécessaire de les convaincre et de leur offrir plus que ce que les outils du web leur donnent, en s'adaptant, en leur fournissant des applications personnalisées, comme le font de plus en plus d'outils en ligne, et en leur parlant, car convaincre par l'explication et le service rendu reste l'option la plus chaleureuse.

## Conclusion

Le contexte concurrentiel actuel oblige les bibliothèques à se remettre en question. Mais sont-elles prêtes à cette introspection ? Les personnels sont-ils décidés à adopter un vocabulaire, une manière de réfléchir et des techniques qui ne font pas encore partie de leur culture ? Il ne s'agit nullement d'en appeler à une « privatisation » et à la mise en place de techniques de management et de marketing à destination de « clients », mais d'essayer d'en garder les meilleurs aspects et de s'adapter à un monde au sein duquel les lecteurs ne sont plus demandeurs mais « consommateurs ». Raisonner en termes de produits d'appel, de fidélisation du lecteur peut aider à mettre en place des outils et des services efficaces. On peut déplo-

rer cette évolution sociétale, on peut vouloir maintenir les bibliothèques dans une fonction classique d'acquisition et de mise à disposition de fonds, de collections raisonnées, Mais où cela risque-t-il de nous mener ? ●

Mai 2012

## Bibliographie

- Violaine APPEL, Hélène BOULANGER et Lyette LACÔTE-GABRYSIK, « Instaurer une culture de la communication dans les bibliothèques » in Jean-Philippe ACCART (dir.), *Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2010, coll. « La Boîte à outils », p. 16-30.
- Daniel BOURRION, « Se fondre dans le grand tout : l'intégration du SCD dans l'environnement numérique de travail », *BBF*, 2007, n° 6, p. 34-38.  
En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-06-0034-006>
- Brigitte GUYOT, « Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations », *Sciences de la société*, n° 50/51, 2000, p. 130.
- Sabrina GRANGER, *Le rôle stratégique de la communication externe en bibliothèque universitaire*, [s.l.], [s.n.], 2008.
- Lyette LACÔTE-GABRYSIK, « Les sites des services communs de documentation en France : contenus et perspectives », *Documentation et Bibliothèques*, n° 4, vol. 54, 2008, p. 265-272.