



PORTRAIT MÉTIER # 6

Responsable mission Marketing

.....

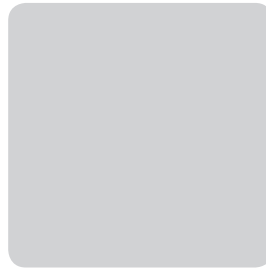
CÉCILE TOUITOU¹

Bibliothèque de Sciences Po Paris

Responsable mission Marketing

Direction des ressources et de l'information scientifique

.....



“ **Comment envisage-t-on une mission Marketing dans une bibliothèque? Ce champ d'expertise devient-il aujourd'hui incontournable dans le pilotage des établissements?** ”

La mission Marketing a été créée à la bibliothèque de Sciences Po en 2005, soit huit ans avant que je ne rejoigne cette institution. Initialement, la mission gérait les statistiques requises par le renseignement des données de l'ESGBU. Anita Beldiman-Moore, qui occupait alors ce poste, a initié dès 2009 une première enquête Libqual, renouvelée trois fois depuis; piloté dès 2005 des enquêtes sur les usages et les pratiques qui se déployaient dans l'ensemble de l'institution; enfin, dès 2007, après des contacts pris auprès de la BPI, elle a institué la réalisation annuelle d'une semaine test de la consultation permettant de suivre de façon très précise la consultation sur place des documents. Dans une bibliothèque qui ne peut présenter que 10 % de ses collections en salle, en raison du manque de place, cela se révèle crucial.

C'est donc dans le contexte d'une mission déjà bien installée que je suis arrivée, ne faisant initialement que prolonger des enquêtes bien rodées et extrêmement bien documentées par

mon prédécesseur. L'expertise « marketing » était donc bien présente dans la bibliothèque et je n'ai eu alors qu'à continuer une dynamique déjà largement initiée.

Cependant, si cette culture est affichée, voire revendiquée, une marge de progression existe pour qu'elle soit portée par tous et déclinée en actions. Quatre ans après mon arrivée, je pense que les progrès sur ce plan ont été timides, ceci n'étant qu'un reflet de la difficulté pour la profession en général à adopter cette approche « marketing » dans la gestion courante de l'activité. Souvent, on mène une enquête (et même plusieurs), mais il est ardu de porter les résultats jusqu'à leur déclinaison sous forme d'objectifs stratégiques. Bien souvent, les enquêtes se succèdent sans qu'en soient tirés tous les enseignements possibles et sans que le pilotage de l'activité étudiée n'en soit modifié. C'est bien sûr une responsabilité collective dont je ne suis pas exempte. Ce qui me trouble beaucoup est que la conclusion est la même, ou quasiment, que les études aient été menées par des consultants (j'ai moi-même été consultante pendant neuf ans), en interne, dans des petits ou de très grands établissements.

Ce que d'ailleurs j'identifie comme une difficulté n'en est peut-être pas une pour mes interlocuteurs, qui se satisfont peut-être des résultats de

¹ Publications

récentes :

– *La valeur sociétale des bibliothèques : construire un plaidoyer pour les décideurs*, sous la direction de Cécile Touitou, Éditions du Cercle de la Librairie, 2017.

– *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*, sous la direction de Cécile Touitou, Presses de l'Enssib, 2016, coll. « La Boîte à outils », #37).

l'étude comme un éclairage à un instant *t* sur leur activité. Tout en la matière étant une question de perspective!

Je ne pense pas que cette réticence soit spécifique à un établissement en particulier. La difficulté est présente un peu partout dans les bibliothèques de l'Hexagone. Il me semble d'ailleurs que ce terme de marketing devrait être abandonné car trop connoté «entreprise» pour des professionnels du livre qui, pour la plupart, rejettent cette culture marchande et n'y voient aucun bénéfice pour le monde des bibliothèques.

Présenter la démarche «marketing» comme centrée sur l'étude des besoins du public est une approche plus convaincante pour les bibliothécaires qui apprécient le volet «service public» de cette approche. Mettre l'utilisateur au centre de la réflexion, s'appuyer sur des études, co-construire, sont des méthodologies qui pourront sans doute être plus facilement adoptées par les collègues. À l'étranger, ne commence-t-on pas d'ailleurs à voir apparaître les titres de «Assessment and User Experience Librarian», «Innovation and Service Design Librarian»? Je pense que le terme «marketing», trop connoté, et maintenant plutôt obsolète, a vécu et qu'on pourrait l'abandonner dans le monde des bibliothèques!

Idéalement, adopter une démarche marketing «orientée usager» en bibliothèque, devrait donc, comme le veut la théorie, suivre les étapes suivantes :

- Réfléchir le plus précisément possible aux missions de la bibliothèque en fonction de la feuille de route que lui donne son établissement. Il est important de coller le plus possible au plan stratégique de son institution de tutelle (université ou collectivité territoriale). La bibliothèque ne vit pas en vase clos, elle n'existe que pour ses usagers dans le cadre d'un service de l'université ou de la collectivité (à moins d'être une bibliothèque uniquement patrimoniale) aux côtés d'autres services (scolarité, recherche, pour les bibliothèques universitaires; affaires culturelles ou sociales, pour les bibliothèques territoriales).
- Une fois que les missions sont clairement définies, et qu'elles sont déployées efficacement par la bibliothèque auprès de ses publics cibles, la mission marketing «orientée usager» pourra mener une étude permet-

tant d'en confirmer la segmentation (par âge, niveau d'étude, usages, etc.) et de connaître précisément leurs besoins, leurs usages, leurs attentes.

- Dans un second temps, des mesures d'impact pourront être réalisées ou une analyse de la performance. Tous ces indicateurs pourront éventuellement nourrir un tableau de bord. C'est en effet dans une boucle de rétroaction vertueuse qu'il conviendra d'évaluer l'activité et l'offre de services en fonction des missions (ce qu'en anglais on appellerait mesurer les *outcomes*), les adapter, voire les co-construire avec les usagers. Les méthodes offertes pour réaliser ces mesures ou évaluations sont multiples et plus enthousiasmantes les unes que les autres : comme le rappelle la norme récente ISO 16439¹, on peut compter les usages, les observer ou les interroger. Les méthodes de collecte de ces mesures pourront partir d'abord des données «induites» par les outils de gestion de la bibliothèque (compteur d'entrées, de prêts, de réservations), puis recueillir des données plus qualitatives auprès des usagers au travers d'enquêtes ou de *focus groups*, et enfin produire des données observées grâce à des dispositifs inspirés de l'ethnographie.

Ça, c'est la théorie... Bien peu de bibliothèques parviennent à réaliser les différentes étapes de ce cercle qui va des missions à l'offre de services, de l'évaluation de l'activité et de l'impact à son adaptation aux besoins exprimés par les usagers; dans un processus itératif d'amélioration continue.

Cependant, travailler dans un établissement qui affiche dans son organigramme, et depuis de nombreuses années, une mission Marketing est un privilège et une opportunité rares. Il est de la responsabilité de cette mission de concrétiser cette approche dans la vie quotidienne de la bibliothèque. Le dernier maillon de cette boucle consiste à porter les résultats de l'impact de la bibliothèque auprès des parties prenantes, décideurs, collaborateurs, partenaires, public. Ce travail d'*advocacy* ne peut se faire qu'en ayant mené une étude précise de ce qui fait la valeur de la bibliothèque pour l'ensemble des personnes qu'elle dessert ou impacte.

L'apport d'une «approche centrée usager» dans le fonctionnement de l'établissement est

¹ ISO 16439:2014(en) : Information and documentation – Methods and procedures for assessing the impact of libraries : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:16439:ed-1:v1:en>
Cette norme a fait l'objet de la publication d'un livre blanc rédigé par la commission Afnor : *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques?*, Afnor CN46-8, Qualité - Statistiques et évaluation des résultats, février 2016. En ligne : http://portailgroupe.afnor.fr/public_espacenormalisation/AFNORCN46-8/Livre%20Blanc%20fev2016.pdf



La dimension marketing permet au professionnel, où qu'il se situe dans l'organigramme, d'adhérer de façon durable aux besoins de l'utilisateur, de penser son travail au travers de ce prisme-là.

majeur. Adopter une telle démarche permet de passer d'une politique de l'offre à une politique de la demande. Cela autorise une meilleure compréhension de la valeur de la bibliothèque pour son public et une adaptation de l'offre aux besoins. À moyen et long terme, c'est un enjeu de survie pour l'institution bibliothèque... tout simplement!

Au quotidien, cela signifie questionner, observer, collecter des données, les analyser et les faire parler. Il s'agit de réunir des compétences multiples et assez différentes, c'est pourquoi l'idée d'une mission Marketing, regroupant des compétences variées et des personnalités complémentaires est excellente, car l'intelligence est collective, surtout quand il faut comprendre ce que nous disent les usagers et le décliner en une offre de services adaptée.

Je crois qu'une qualité très importante pour ce type de poste est de savoir écouter, avoir de l'empathie pour les autres, ne pas projeter sa propre vision de ce qui «est bien pour les usagers». Les Américains parlent même de compassion²! À cela, il convient d'ajouter une volonté d'expérimenter, ce qui signifie persévérer mais pas trop, savoir renoncer aussi, et puis recommencer différemment³. Par ailleurs, il faut mener en permanence une veille attentive à ce qui se fait ailleurs (et à l'étranger) dans tous les domaines (bibliothéconomie, mais aussi sciences de l'information, sociologie, humanités numériques, urbanisme, design, architecture, etc.). Je veux bien concéder que je présente l'aspect le plus séduisant des études, leur volet aboutissant à l'innovation créative. Il ne faut pas

négliger l'aspect chiffres... Réaliser des études signifie aussi manipuler des chiffres de longues journées durant, croiser des données, bidouiller des tableaux croisés dynamiques, et... pour les nouvelles générations, utiliser les *big data* avec des outils aussi excitants que Tableau ou Omniscope qui permettent une datavisualisation puissante des traces laissées par les usagers.

“ **L'appellation «bibliothécaire» recoupe de nombreuses fonctions (documentaires, techniques, managériales, etc.). Qu'apporte la dimension marketing (ou les compétences associées telles que enquête/évaluation) aux profils des bibliothécaires?**

Je pense que la dimension marketing permet au professionnel, où qu'il se situe dans l'organigramme, d'adhérer de façon durable aux besoins de l'utilisateur, de penser son travail au travers de ce prisme-là. Un des enseignements les plus importants du marketing est à mon sens la notion de segmentation. Il convient de penser la segmentation des usagers par la segmentation des usages. C'est dans une approche fine des besoins, adaptée à chaque catégorie d'utilisateurs, que l'on pourra donner du sens à sa pratique professionnelle.

Au niveau managérial ou décisionnaire, il me semble que cette dimension permet de piloter de façon efficace et éclairée les orientations stratégiques. Qu'attend le public? Qu'est-ce qui

² Richard Moniz, Joe Eshleman, Jo Henry, Howard Slutzky et Lisa Moniz, *The Mindful Librarian : Connecting the Practice of Mindfulness to Librarianship*, Chandos Publishing, 2015.

³ Nathalie Clot, «Arrêter, commencer, continuer : évaluer pour décider», in Cécile Toutou, *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impact*, Presses de l'Enssib, 2016, collection «La Boîte à outils», n° 37.

fait la valeur de notre action? Quelles sont les ressources humaines et financières allouées à tel projet? Quel est le retour sur investissement d'une action ou d'une autre? Quand on parle de ROI (*Return On Investment*), on ne parle pas uniquement du retour sur investissement économique des actions (comme dans l'étude qu'avait commanditée par exemple le réseau des bibliothèques de Toronto), mais de l'impact de l'action dans la vie de l'utilisateur. A-t-il tiré parti de cette action, de cet espace, de ces ouvrages? Si oui, alors on pourra décider de continuer. Si non, alors il faudra décider en fonction de ses missions.

C'est la question, par exemple, que peuvent se poser les bibliothèques dont le nombre d'emprunts s'écroule... Faut-il continuer à acheter les mêmes ouvrages quand ils ne trouvent pas leur public sous prétexte que l'«on est une bibliothèque»? Il ne peut y avoir de réponse unique. Chaque établissement, en fonction de son implantation, de son public, de ses missions, doit pouvoir choisir ses orientations à partir de ces données d'enquête qui sont des aides au pilotage et à la décision.

Lorsque l'on dispose de données d'impact précises (ROI ou autre), on peut se présenter devant sa tutelle et justifier ses choix de conserver tel abonnement au coût astronomique parce que l'on sait que telle communauté de chercheurs très influente lit telle revue (même s'ils sont en nombre très réduit); on peut défendre tel cycle d'animations car on a mesuré que son impact dans le quartier est important et permet de toucher une population éloignée de la culture, etc.

Ce sont toutes ces analyses passionnantes que permet le marketing, loin de l'idée réductrice de la mesure de la performance qui a pu faire peur après la LOLF et la signature des «contrats de performance» dans les années 2005-2010. Performance ne veut pas forcément dire «plus», cela peut vouloir dire «mieux»! C'est en tout cas pour moi l'intérêt d'une démarche marketing ou orientée usager.

“ **Y a-t-il un décalage important entre ces nouveaux champs d'expertise (évaluation, production et exploitation d'enquête, lecture et usage des données, etc.) et la représentation que se font les bibliothécaires de leur métier?**

Il est très difficile d'avoir une vision exhaustive des représentations que se font les bibliothécaires de leur métier. Lorsque j'étais consultante, j'ai sillonné la France, visitant des «petites» bibliothèques dans des communautés de communes, des BMVR, des BU, etc. La segmentation vaut ici comme ailleurs! Certains bibliothécaires, parce qu'ils ont fait telle lecture, parce qu'ils ont bénéficié de tel stage de formation, parce qu'ils ont exercé d'autres métiers dans le passé, parce qu'ils sont amis avec des sociologues, pourront avoir une vision très ouverte de leur métier, ne craignant pas l'interdisciplinarité, les échanges de pratiques, l'écoute de l'utilisateur... D'autres, et pas forcément dans les structures les plus petites, auront des idées très arrêtées sur ce qu'une bibliothèque doit offrir.

Je pense que l'accompagnement des collègues dans une réflexion sur les besoins réels des usagers qu'ils desservent, en fonction du territoire où est implanté leur établissement, est salutaire. Elle donne du sens à ce que l'on fait et permet d'être en questionnement permanent dans une démarche que l'on qualifierait aujourd'hui d'«agile».

C'est plus une disposition d'esprit qu'il convient d'avoir que des compétences véritablement précises, si ce n'est, je l'admets, un certain goût pour la manipulation des chiffres.

On peut imaginer que dans certains établissements cette démarche marketing ou, encore une fois, orientée usager, innerve tous les métiers de la bibliothèque: l'acquéreur achète en fonction de ce qu'il sait des lecteurs; le responsable de collection désherbe dans le même esprit; le responsable de l'accueil a le souci de



*Il faut répondre
aux besoins des
usagers et le critère
déterminant, pour la
plupart d'entre eux,
c'est que l'offre soit
« pratique ».*

la mesure de la satisfaction des usagers ; le responsable des projets numériques pense ses outils en fonction de leur utilisabilité, etc. Le marketing, à la fin, est partout ! C'est bien ça le *User Experience Librarian*.

☞ Comment anticiper/accompagner la montée en compétences des équipes dans ces domaines ?

Pour ma part, je me suis formée à cette approche au hasard des postes que j'ai pu occuper. C'est donc accessible à tout le monde. Par ailleurs, il ne faut pas craindre d'essayer. J'ai eu la chance de travailler dans des établissements où j'ai pu expérimenter des études variées. C'est en essayant qu'on acquiert peu à peu la bonne démarche et les bons outils. L'aide est disponible partout ! Il ne faut pas craindre de se rapprocher de collègues ayant mené des expériences similaires.

Cependant, ce qui m'a également apporté beaucoup est la lecture de la presse professionnelle étrangère (principalement britannique et

américaine). Nous avons la chance de disposer d'un accès ouvert à toutes les publications de l'ALA, de l'OCLC, de l'ARL, de l'Arts Council britannique. Les rapports de l'OCLC notamment constituent une mine d'or. Il est un titre d'un de leurs rapports de 2011 que je me récite comme une devise : « *If it is too inconvenient, I'm not going after it.* » Je crois que tout est dit ! Il faut répondre aux besoins des usagers et le critère déterminant, pour la plupart d'entre eux, c'est que l'offre soit « pratique ». Soyons pratiques, facilitons la vie des usagers. C'est un objectif louable pour qui veut travailler pour le public. Leurs différents rapports sur la perception des bibliothèques sont également très riches d'enseignements.

Assister à des congrès internationaux est aussi une opportunité très précieuse si on peut en bénéficier. Mieux qu'une formation théorique, les colloques permettent la découverte de réalisations par les porteurs de projets, des contacts, des échanges. Pour l'aspect Marketing et évaluation, on peut assister à l'International Conference on Performance Measurement in Libraries. Le dernier s'est tenu à Oxford. Les Britanniques ont également initié il y a deux ans des rencontres autour du design utilisateur, « UXLib », auxquelles je n'ai jamais assisté mais qui sont largement relayées en France par des collègues.

Idéalement, je trouve que l'on devrait aller à la rencontre de professionnels d'autres disciplines. J'ai eu l'occasion de rencontrer un professeur de marketing intervenant dans des écoles de commerce au cours d'un stage organisé par Médiaquitaine et l'Enssib. J'ai trouvé que cet éclairage était très riche et les bénéfices réciproques. Il faudrait multiplier ce type d'échanges et de partenariats avec des sociologues, architectes, aménageurs, économistes... Mais il demeure difficile de rencontrer d'autres professionnels, et même au sein de sa propre université où les barrières sont solides.

B:F