

## Le marketeur, ce mal-aimé de tous : et si on l'aidait à trouver sa place ?

### *The Marketer, the Unloved One: What if We Helped Him Find His Place?*

Elodie Chabroux

Volume 63, numéro 2, avril-juin 2017

Marketing des bibliothèques et autres services d'information : état des lieux à l'ère du numérique

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1040177ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1040177ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

#### Éditeur(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)

#### ISSN

0315-2340 (imprimé)

2291-8949 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

#### Citer cet article

Chabroux, E. (2017). Le marketeur, ce mal-aimé de tous : et si on l'aidait à trouver sa place ? *Documentation et bibliothèques*, 63(2), 31–40.  
<https://doi.org/10.7202/1040177ar>

#### Résumé de l'article

L'ère du numérique, l'émergence du concept de troisième lieu, l'hybridation croissante du financement de la culture sont autant de transformations auxquelles sont confrontées les organisations culturelles et particulièrement les bibliothèques. Ces quelques éléments de contexte induisent la redéfinition du modèle de gestion de ces organisations à travers le développement de leurs ressources propres. Elles se doivent d'innover afin d'initier un nouveau modèle fondé, entre autres, sur les principes du marketing culturel tout en conservant leurs missions originelles. Cette recherche s'intéresse au degré actuel d'intégration du marketing au sein des bibliothèques ainsi qu'à l'exploration et aux imaginaires que suscite le marketing. Cette recherche propose également de cerner les convergences et les différences entre deux bibliothèques, l'une se situant sur le territoire français et l'autre, sur le territoire québécois, et ainsi de dégager une analyse comparative sur le plan des modalités organisationnelles liées à l'intégration de « l'orientation-client ».

# LE MARKETEUR, CE MAL-AIMÉ DE TOUS : ET SI ON L'AIDAIT À TROUVER SA PLACE ?

**Elodie CHABROUX**

Doctorante, Sciences de la gestion  
Université de Bordeaux (France)

chabrouxe@gmail.com

RÉSUMÉ | ABSTRACT

L'ère du numérique, l'émergence du concept de troisième lieu, l'hybridation croissante du financement de la culture sont autant de transformations auxquelles sont confrontées les organisations culturelles et particulièrement les bibliothèques. Ces quelques éléments de contexte induisent la redéfinition du modèle de gestion de ces organisations à travers le développement de leurs ressources propres. Elles se doivent d'innover afin d'initier un nouveau modèle fondé, entre autres, sur les principes du marketing culturel tout en conservant leurs missions originelles. Cette recherche s'intéresse au degré actuel d'intégration du marketing au sein des bibliothèques ainsi qu'à l'exploration et aux imaginaires que suscite le marketing. Cette recherche propose également de cerner les convergences et les différences entre deux bibliothèques, l'une se situant sur le territoire français et l'autre, sur le territoire québécois, et ainsi de dégager une analyse comparative sur le plan des modalités organisationnelles liées à l'intégration de « l'orientation-client ».

## ***The Marketer, the Unloved One: What if We Helped Him Find His Place?***

*Developments such as the advent of the digital era, the emergence of the "third place", and the increasing hybridisation of the funding of culture are only some of the changes affecting cultural organisations, and libraries in particular. These changes require a redefinition of the management model of these organisations, changes that draw upon the development of their own resources. They must also innovate in order to create a new model based on, amongst other things, the principles of cultural marketing, while preserving their original missions. This research focuses on the degree of integration of marketing in libraries and explores the realm of imagination associated with marketing. Beyond that, this research aims to describe the similarities and differences between two libraries, one in France and the other in Québec, providing a comparative analysis of the organisational modalities that are more "customer-centred".*

**L**a revue professionnelle *Bulletin des bibliothèques de France* titrait son numéro d'avril 2016 « Culture : et si on parlait d'argent ? ». Dossier sensible dont les questions sous-jacentes laissent entrevoir l'état de tension entre ces deux « mondes » distincts. Les transformations du secteur culturel – l'ère numérique, l'émergence du concept de troisième lieu et l'hybridation croissante du financement de la culture – ont nécessité le développement de ressources qui lui sont propres. Ces ressources, qui permettraient d'atteindre un niveau d'autofinancement adéquat, deviennent donc une priorité, un enjeu majeur pour les institutions culturelles, notamment pour les bibliothèques. Afin de répondre et de s'adapter au contexte dans lequel elles évoluent, les organisations culturelles ont recours à un ensemble d'outils qui permet à l'offre culturelle dont elles disposent de rencontrer les publics susceptibles de l'apprécier. Dans le champ culturel, et particulièrement au sein des bibliothèques, le

mot « marketing » et les moyens d'action proposés par la discipline demeurent encore tabous. Le marketing est accusé de nombreux maux (Volle 2013) dans ces structures où leur légitimité s'exerce encore essentiellement à travers une approche axiologique (sciences des valeurs morales), et où la légitimité est assurée par l'expertise de leurs responsables. Le marketing culturel peine à trouver et à définir sa place au sein des bibliothèques dans lesquelles subsiste une représentation erronée de « l'orientation usager ».

Notre recherche s'intéresse précisément au degré actuel d'intégration du marketing au sein des bibliothèques sous l'angle des sciences de la gestion. Comment la fonction marketing s'incarne-t-elle dans les services qui l'accueillent ? Quel est actuellement le degré d'intégration moyen du marketing dans les bibliothèques ? Telles sont les questions qui se posent aujourd'hui et auxquelles il convient d'apporter des éléments de réponse.

La première partie de l'article consistera à exposer le cadre théorique de la recherche. Les travaux portant sur la conceptualisation du marketing culturel ainsi que les motivations du rejet seront exposés. La deuxième partie sera consacrée aux principaux résultats issus d'une étude qualitative menée auprès de deux prestigieuses bibliothèques, l'une se situant sur le territoire québécois et l'autre, sur le territoire français. Les résultats obtenus seront présentés sous la forme d'une analyse comparative.

## Partie théorique

### Définition

#### *Qu'est-ce que le marketing dans les organisations culturelles ?*

Beaucoup d'auteurs ont théorisé le marketing culturel dans de nombreux ouvrages et articles académiques publiés sur le sujet depuis les années 1980.

Bourgeon-Renault (2014) en propose la définition suivante: «L'ensemble des outils dont dispose cette organisation pour susciter, de la part de ses publics, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs organisationnels. L'outil central du marketing est l'étude des publics qui permet de décrire et comprendre leurs comportements, et donc d'œuvrer efficacement à la réalisation des buts que s'est fixée l'organisation.» Le marketing permet à l'institution culturelle d'atteindre ses objectifs, mais aussi de participer à leur définition. Les missions et les objectifs des organisations culturelles sont multiples et s'inscrivent le plus souvent dans les trois registres présentés dans le Tableau 1.

Les outils dont disposent les organisations culturelles afin d'œuvrer à la réalisation de leurs missions concernent les quatre grands domaines présentés dans la Figure 1.

Colbert (2012), quant à lui, propose une définition du marketing comme suit: «L'art d'atteindre les segments de marché susceptibles de s'intéresser au produit, en ajustant à celui-ci les variables de la composition commerciale – le prix, la distribution et la promotion – afin de mettre le produit en contact avec un nombre suffisant de consommateurs et d'atteindre ainsi les objectifs conformes à la mission de l'entreprise.»

La tendance générale consiste à opposer le marketing de la demande des industries culturelles au marketing de

l'offre dominant des organisations plus «traditionalistes» telles que les bibliothèques. En réalité, les organisations culturelles adoptent une approche hybride du marketing. Il n'existe pas un modèle unique qui consiste à produire des œuvres peu risquées commercialement ou, au contraire, à établir une programmation plus confidentielle. Les organisations culturelles présentent un portefeuille d'œuvres et de projets diversifiés: des produits destinés au grand public et des programmes plus confidentiels et audacieux.

### Marketing des bibliothèques

L'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib) propose sur son site Internet des notices et des fiches pratiques relatives aux enseignements offerts dans la formation des bibliothécaires et des conservateurs. L'une d'entre elles concerne «Le marketing des bibliothèques» et propose à ce titre quelques éléments bibliographiques susceptibles d'éclairer le futur bibliothécaire ou conservateur.

Parmi les références, il convient de citer l'ouvrage de Florence Muet et de Jean-Michel Salaün (2001), qui formule des recommandations managériales relatives à l'intégration de la démarche marketing au sein des bibliothèques. Selon les auteurs, l'approche marketing comprend deux étapes. Dans un premier temps, le diagnostic porte successivement sur l'organisation elle-même (analyse interne) ainsi que sur son environnement (analyse externe) et ses publics. Dans un second temps, il s'agit de construire la stratégie (objectifs, moyens, évaluation) qui consiste à définir le positionnement des activités, la segmentation et le ciblage des usagers. Les auteurs prennent soin d'analyser les caractéristiques et les missions propres à ces établissements et proposent ainsi un marketing adapté à ces structures, un marketing qui répond aux spécificités du milieu culturel.

Florence Muet (2001) précise que le marketing est avant tout une méthode d'aide à la décision stratégique qui permet d'identifier l'offre de service pertinente et, ainsi, de définir le cadre d'intervention du dispositif. Le marketing constitue en ce sens un cadre méthodologique.

Marielle de Miribel (2013) a également publié des ouvrages concernant l'accueil et le marketing en bibliothèque. Ceux-ci insistent sur la nécessité de placer l'utilisateur au centre des préoccupations de l'organisation.

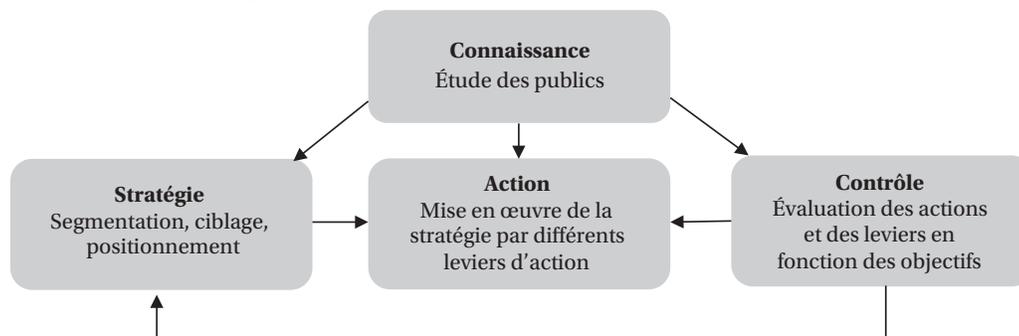
TABLEAU 1

#### Les missions spécifiques des organisations culturelles

Registre	Artistique et culturel	Social	Financier
Missions	Création, conservation et diffusion	Éducation et accessibilité	Simple survie, niveau d'autofinancement, rentabilité

FIGURE 1

## Les outils proposés par le marketing



Parmi les outils proposés aux bibliothèques, Ingrid Torres (2002) en identifie trois :

- la communication marketing (publicité, promotion, relations publiques) ;
- le *benchmarking* (comparaison avec les prestations offertes par les concurrents les plus performants) ;
- les études de public (quantitatives et qualitatives).

Bien que le marketing semble en adéquation avec le contexte dans lequel évoluent les bibliothèques (modernisation et évaluation des services publics), le personnel des bibliothèques rejette avec plus ou moins de ferveur la fonction (Torres 2004).

### Intégration du marketing au sein des bibliothèques : pour un bilan des difficultés rémanentes

#### Du point de vue conceptuel : le conflit des cités

Le marketing peut encore susciter, dans les milieux culturels les plus traditionalistes tels que les bibliothèques, des critiques ou interrogations sur sa compatibilité avec les spécificités du monde de la culture. La crainte de perdre les missions originelles au profit de la logique économique est omniprésente dans ces structures et repose entre autres sur l'absence d'un récit économique, comme l'analyse Philippe Lentschner dans son essai *Marque France* (2016).

La conduite d'entretiens semi-directifs menés au sein de deux grandes bibliothèques met au jour le rapport conflictuel existant entre le marketing et certains agents interrogés et révèle, en ce sens, le caractère sensible (au sens de Hennequin (2012)) de notre recherche. Il nous semble ainsi pertinent d'évoquer les travaux de Boltanski et Thévenot (1991), qui

*Le marketing peut encore susciter, dans les milieux culturels les plus traditionalistes tels que les bibliothèques, des critiques ou interrogations sur sa compatibilité avec les spécificités du monde de la culture. La crainte de perdre les missions originelles au profit de la logique économique est omniprésente dans ces structures.*

proposent une approche sociologique des organisations en termes de conventions et d'accords. Les auteurs distinguent six différentes cités, auxquelles Boltanski et Chiappello (1999) ont ajouté la cité par projet. Ces cités, ou ces mondes, impliquent des formes d'accord, des objets sociaux différents, qui permettent d'identifier la nature de la situation et de savoir sur quel mode de résolution de conflits et de controverses il faut se positionner.

Compte tenu de la spécificité du domaine d'activité et de l'orientation marché qui se dessine au sein des deux bibliothèques étudiées, il nous a semblé pertinent de questionner les enseignements de l'approche de Boltanski et Thévenot (1991). Les mondes de l'inspiration et le monde marchand nous sont apparus comme étant relativement proches des problématiques dont témoignent les deux cas.

*Dans le monde de l'inspiration, les objets valorisés sont ceux qui renvoient au génie créateur ; l'artiste, ne se souciant guère de la critique que l'on réservera à son œuvre, de la valeur marchande de celle-ci, se déplace dans un monde « inspiré ». Seuls importent la création, le jaillissement de l'inspiration. Le monde marchand met au centre des principes qui le régissent les notions servant habituellement à définir les lois du marché. Être concurrentiel, capter la clientèle, réussir une affaire, obtenir le meilleur prix, tirer profit d'une transaction sont autant d'objectifs qui illustrent ce qui importe dans la situation marchande. Évidemment, chacun de ces mondes ainsi décrits n'a d'existence que théorique. Mais l'hypothèse ici est que l'identification des mondes est une phase nécessaire pour construire des accords, trouver des solutions, résoudre les inévitables conflits entre mondes. (Boltanski & Thévenot 1991)*

Autour de l'idée centrale de coordination entre les mondes, les

auteurs invitent à considérer les notions de controverse, de cohabitation et de résolution de conflit. Plusieurs modes de coordination existent ou coexistent (la clarification, l'arrangement, le compromis), selon les mondes engagés dans la controverse.

### **Du point de vue opérationnel : une application partielle**

Les bibliothèques intègrent le marketing dans leur structure depuis une vingtaine d'années et s'approprient, avec plus ou moins d'intérêt, les outils proposés par la discipline. En effet, elles ont recours aux études des publics, qui permettent d'affiner la compréhension du comportement des publics, d'analyser leurs besoins et leur degré de satisfaction afin de leur proposer des services adaptés. Le volet communication est également très présent au sein de ces structures. Les bibliothèques glanent ainsi des savoir-faire développés par des écoles de management, des IAE ou encore des écoles de commerce. Cependant, ces emprunts sont souvent partiels et faits au coup par coup. S'ils sont ponctuellement très utiles, ils ignorent l'intérêt principal de la discipline, qui réside dans la mise en œuvre d'une stratégie globale plaçant l'utilisateur au centre des préoccupations de l'organisation. Il se peut que les études des publics réalisées soient partielles ou incomplètes et conduisent à des décisions erronées. Comme le souligne Jean-Michel Salaün (1990), le risque est d'appliquer de manière inadéquate le marketing qui sera alors rejeté. Si celui-ci est pensé et affiché dans sa seule dimension opérationnelle sans intégrer la dimension stratégique, son influence au sein de la structure en sera affaiblie.

## **Partie empirique : deux institutions nationales comparées et comparables**

### **Nature des données collectées**

Afin de répondre aux questions soulevées par notre recherche, nous avons mobilisé la méthode des cas, un protocole méthodologique qualitatif issu des sciences de la gestion, champ disciplinaire auquel se rattache notre travail doctoral. Le caractère sensible de notre recherche justifie l'adoption d'une méthode qualitative et l'intégration temporaire au sein des établissements afin d'y saisir les subtilités difficilement perceptibles par la seule conduite d'entretiens semi-directifs. Ainsi, la collecte de données réside essentiellement dans la réalisation d'entrevues et l'observation non participante. Entre novembre 2015 et décembre 2016, 29 interviews ont été réalisées (24 proviennent de l'immersion au sein de la bibliothèque française, les cinq autres ont été conduites auprès des responsables de la bibliothèque québécoise). Afin d'harmoniser et de clarifier notre propos, notre étude expose les résultats issus des déclarations de dix d'entre eux, comme en témoigne le Tableau 2.

**TABLEAU 2**

### **Liste des répondants**

<b>Bibliothèque québécoise</b>	
Répondant n° 1	Responsable des communications
Répondant n° 2	Responsable de la fondation
Répondant n° 3	Responsable de projet (direction des communications)
Répondant n° 4	Responsable du développement
Répondant n° 5	Responsable de la programmation culturelle
<b>Bibliothèque française</b>	
Répondant n° 1	Responsable des publics
Répondant n° 2	Chargé d'action pédagogique
Répondant n° 3	Directrice générale
Répondant n° 4	Responsable des éditions
Répondant n° 5	Chargée de mission marketing

Chaque entretien a pu être enregistré à l'aide d'un dictaphone et était accompagné d'une prise de notes détaillée. Les entretiens menés étaient de type semi-directif d'une durée moyenne de 55 minutes. Ils ont été réalisés sur le lieu de travail des répondants. Outre les entretiens, la tenue quotidienne d'un journal de bord constitue également une source de données pertinente et fait partie intégrante du matériau empirique.

### **Résultats empiriques**

Dans cette partie, nous proposons au lecteur une analyse des résultats obtenus présentée par thème. Nous avons réalisé une analyse comparative afin de mettre au jour des grilles de lecture convergentes en matière d'interprétation. Nous avons jugé pertinent de présenter des extraits des verbatim des entretiens afin d'étayer notre propos. Des extraits jugés porteurs de sens tirés de notre journal de bord ont également été insérés dans notre analyse.

#### **Thème 1 – Facteurs favorisant la contribution du marketing à la performance de l'établissement**

Afin d'introduire ce thème, nous jugeons utile d'exposer les extraits de verbatim suivants issus des entretiens menés avec les répondants n° 2 et n° 4 de la bibliothèque québécoise. En effet, il nous semble amener de manière pertinente cette partie dédiée aux conditions favorables à l'intégration du marketing.

*Un changement de philosophie implique un changement de personnel pis là, ici, y'a des gens qui sont partis, y'a beaucoup de nouveaux directeurs, c'est comme une nouvelle... [...] Et c'est une nouvelle présidente aussi qui est ici, alors nouvelle présidente, nouvelle vision. Elle est... elle a beaucoup d'ambition, madame X., elle est courageuse parce que faut changer la façon de voir. (Répondant n° 4, bibliothèque québécoise)*

L'extrait ci-dessous révèle l'impulsion que doit donner la direction générale pour orienter l'organisation vers l'adoption et l'intégration d'une démarche marketing.

*Par contre, ça prend une volonté de fer de la part de la haute direction qui va imposer cette chose-là, ça c'est sûr que si y'a pas d'appui de la haute direction, c'est un travail de... c'est épuisant parce qu'on peut pas changer les mentalités. [...] Ça prend... il faut que le grand boss dise « hey petit boss, moyen boss et toi employé, c'est comme ça ». (Répondant n° 2, bibliothèque québécoise)*

### La direction générale initiatrice de changement : nouvel émetteur et nouveau message

Les nominations récentes à la direction des deux établissements ont impliqué des changements organisationnels et un nouveau discours relié à la prise en compte des publics. En effet, les deux établissements ont nommé en 2014 deux nouveaux responsables à leur tête. Ceux-ci ont orienté les deux établissements dans une nouvelle direction où les politiques actives de développement des publics sont devenues une préoccupation majeure.

L'analyse du discours de la directrice générale de la bibliothèque française met en exergue plusieurs éléments notables relatifs à l'impulsion qui doit être donnée par la direction aux politiques actives de développement des publics, au marketing et aux changements organisationnels.

*Oui parce que je pense qu'il faut donner une impulsion forte et que je me suis personnellement investie dans cette politique. Et je pense que c'est le prix pour que ça fonctionne. [...] Mais aujourd'hui, y'a quand même un changement, une impulsion à donner, une dynamique à créer. Il faut que ça vienne de la direction générale. Parce que sinon ça va, ça va se diluer puisqu'il n'y aura pas de*

*pilote. Puisque chacun a un petit bout de la politique des publics. Évidemment, je me suis posé la question de mettre cette personne par exemple à la communication, ce qui est traditionnel dans beaucoup d'établissements, c'est communication-marketing. Et je trouve que ça la tirerait trop justement vers les aspects purement de communication alors que je pense que l'idée de mettre en œuvre un certain nombre de méthodes, d'outils tirés du marketing va plus loin qu'uniquement la communication. [...] Et que donc, on prenne ce temps de la réflexion de se dire finalement à qui on veut s'adresser, et dès lors que l'on sait à qui on veut s'adresser, qu'est-ce qu'on va proposer à ces publics, comment on va intéresser ces publics, comment on va organiser et favoriser la rencontre entre ce public, ces publics que l'on veut toucher et ce que l'on a envie de montrer, de valoriser au sein de l'établissement. Et ça, c'est une démarche nouvelle au sein de la structure. (Répondant n° 3, bibliothèque française)*

D'après les verbatim du discours de la directrice générale et des entretiens menés avec les agents, la politique active de développement des publics est menée sciemment et consciemment par la direction générale et s'apparente à une « stratégie » élaborée par la hiérarchie. Tous s'accordent pour évoquer l'impulsion que la direction doit donner à cette mission. La directrice générale de la bibliothèque française reconnaît elle-même la nécessité que « ça vienne de la DG ».

Il nous semble utile de préciser que les deux responsables récemment nommées à la tête des deux établissements affichent aussi bien un *background* que des expériences professionnelles similaires (voir Tableaux 3 et 4). Elles partagent également une vision commune de ce que doit être la « bibliothèque de demain » et affirment la nécessité de prendre en considération les attentes des publics.

**TABEAU 3**

#### Profil de la responsable de la bibliothèque québécoise

Bibliothèque québécoise	
Responsable	<b>Background</b> Baccalauréat en relations industrielles de l'Université de Montréal Deuxième cycle en administration publique de l'École nationale d'administration publique
	<b>Expérience professionnelle</b> Plusieurs postes de sous-ministre au ministère de la Culture et des Communications

**TABEAU 4**

#### Profil de la responsable de la bibliothèque française

Bibliothèque française	
Responsable	<b>Background</b> Diplômée en droit public et de l'Institut d'études politiques de Paris École nationale d'administration
	<b>Expérience professionnelle</b> Plusieurs postes à l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication

## Background des équipes: la recherche de variété

Il nous semble pertinent de questionner les « profils » des personnes récemment recrutées pour développer la professionnalisation du marketing et qui ont été interrogés dans le cadre de notre recherche (voir Tableaux 5 et 6).

Ces injections récentes de « profils marketing et gestionnaire » mettent en évidence la tentative de professionnalisation du service ou du département concerné par la satisfaction des attentes des publics. Nous noterons que ces recrutements, dans les deux cas, ont souvent eu lieu après la nomination des nouveaux responsables des établissements étudiés, d'où l'impulsion donnée aux politiques actives de développement des publics depuis leur arrivée.

## Des créations organisationnelles et fonctionnelles pour une influence croissante du marketing

L'analyse des modalités organisationnelles et des organigrammes des deux établissements laisse apparaître des créations fonctionnelles en faveur d'une démarche marketing.

- Création du comité d'accueil et de développement des publics (bibliothèque française)

*Donc deuxième difficulté à la X, non seulement y'avait pas vraiment de politique des publics, mais en plus, aujourd'hui, tel que nous sommes organisés, cette fonction de politique des publics elle est partagée par toutes les directions, donc on a un sujet de coordination et de cohérence des publics. Alors pour l'instant, la réponse qu'on a apportée à ça, parce qu'on est en train d'initier finalement un mouvement depuis cette année, ça a été d'instituer un comité d'accueil et de développement des publics qui*

*est donc une structure transversale que je préside. [...] Parce qu'on se veut très opérationnel. (Répondant n° 3, bibliothèque française)*

- Création de la direction du développement des affaires et de la commercialisation (bibliothèque québécoise)

*La direction date depuis janvier dernier. C'est moi qui ai créé le poste. Qui a tout fait la description, toute la description de tâches, développer les champs d'activité où on pouvait aller chercher des revenus. Moi, c'était de déterminer des lieux où on pourrait trouver des revenus autonomes. Mais les revenus autonomes, on a juste à faire des études comparatives, de ce qui existe ailleurs, voir ce qui fonctionne dans les services qu'on a, déterminer ce qui est rentable, y'a plusieurs lieux où on en fait, ça rapporte tant, y'a aucune raison qu'ici on fasse pas. Après ça, faut faire des plans d'affaires pour déterminer la rentabilité de ça. [...] En fait, c'est ça que je fais, beaucoup de recherches, beaucoup d'analyses. (Répondant no 4, bibliothèque québécoise)*

- Structuration et formalisation de la fondation (bibliothèque québécoise)

*La fondation elle a été créée en 2002 par la haute direction de X à l'époque. Mais c'était une fondation qui était tournée vers l'intérieur, c'est-à-dire que pour... y'avait une fondation, elle avait ses lettres patentes, tout ça, mais c'était pas vraiment une organisation indépendante de X. Maintenant on l'est, on est un organisme à but non lucratif, indépendant, avec un numéro d'organisme, mais à l'époque c'était pas ça et les... les... les activités de sollicitation étaient beaucoup tournées vers les employés, alors ils demandaient aux employés de contribuer à*

TABLEAU 5

### Profil des répondants « marketeurs » de la bibliothèque québécoise

	Poste occupé	Background	Arrivée	Création de poste
1	Responsable des communications	Études en journalisme, Radio-Canada, volet numérique	Juillet 2016	Non
2	Responsable de la fondation	Baccalauréat en communication	Année 2009	Non
3	Responsable de projet	Communication, santé publique	Mars 2013	Non
4	Responsable du développement	Plusieurs postes de directeur marketing	Janvier 2016	Oui
5	Responsable de la programmation culturelle	Formation en arts plastiques et en éducation ; a aussi été concepteur d'expositions et conservateur	Août 2016	Non

TABLEAU 6

### Profil des répondants « marketeurs » de la bibliothèque française

	Poste occupé	Background	Arrivée	Création de poste
1	Responsable des publics	CELSA, marketing, 3 <sup>e</sup> cycle en sociologie	Décembre 2014	Oui
2	Chef du service Action pédagogique	Lettres, ESSEC	Septembre 2015	Non
3	Valorisation économique	HEC Paris	Septembre 2014	Oui
4	Chargée de mission marketing	Institut supérieur du marketing	Mars 2016	Oui

différentes campagnes en interne, mais c'était pas axé vers l'externe parce qu'à ce moment-là, les besoins en argent, en financement étaient moins criants; depuis, ça fait pas si longtemps que ça, depuis 2002 jusqu'en 2016, la réalité a changé. Ici aussi, les gouvernements désinvestissent dans la culture, chaque année, y'a des coupures alors nos budgets X deviennent des pots de chagrin et bah on est... là tout à coup est venu approprié et pertinent que la fondation ressorte de l'institution et en 2013, on a mis sur pied notre campagne majeure de financement. (Répondant n° 2, bibliothèque québécoise)

Ces créations fonctionnelles laissent entrevoir une tentative de formalisation d'une démarche marketing au sein de la structure.

## **Thème 2 – Représentations erronées et assimilations abusives : le conflit des mondes**

L'analyse du discours des acteurs rencontrés laisse apparaître une grande méconnaissance du marketing ainsi que les confusions et les assimilations abusives que le mot suscite.

### **Les arguments rituels du rejet du marketing et de ses représentations**

De nombreux répondants, qu'ils soient réticents ou non à l'intégration du marketing et au dispositif mis en place pour répondre aux attentes du public, ont affirmé que l'idéologie est le principal frein à l'influence du marketing. Les extraits ci-dessous proviennent des répondants favorables à l'intégration du marketing au sein de la structure. Ils évoquent des raisons d'ordre idéologique pour comprendre ce rejet. En effet, ces freins reposent en grande partie sur l'idée franco-républicaine d'une bibliothèque qui émanerait uniquement de la sphère publique.

*Y'a beaucoup de représentations, y'a beaucoup d'idéologies. C'est qu'en fait on va pas céder, aliéner les missions de service public au marché. Y'a beaucoup de fantasmes... y'a des craintes justifiées, mais elles sont quand même largement fantasmatiques. Et souvent idéologiquement motivées. (Répondant n° 4, bibliothèque française)*

*Donc les réticences, elles sont d'ordre assez idéologique, me semble-t-il, parce que les autres critiques qu'on peut faire à mon avis sont... se dépassent très vite. Donc c'est l'idée que le marketing, c'est une approche et une méthode du monde privé, du monde lucratif. Et que, par essence, ça n'a rien à voir avec le monde à but non lucratif et*

*De nombreux répondants, qu'ils soient réticents ou non à l'intégration du marketing et au dispositif mis en place pour répondre aux attentes du public, ont affirmé que l'idéologie est le principal frein à l'influence du marketing.*

*culturel. Et, par conséquent, que le simple fait de ne pas avoir les mêmes finalités entre un établissement culturel à but non lucratif et une entreprise privée invalide la pertinence des outils et de la démarche. (Répondant n° 3, bibliothèque française)*

*Je pense que le milieu de la bibliothéconomie est un milieu quand même assez conservateur et assez fermé sur lui-même, qui vise à protéger... Et pour moi, c'est un piège parce que si le but c'est de démocratiser le savoir et la culture, comment tu peux être aussi fermé sur toi? C'est ça. C'est tellement complexe, je trouve que c'est une réflexion assez complexe là. Pis y'a comme un rôle de gardien du savoir, de rigueur, de vulgarisation, mais après je pense qu'il faut quand même aller vers les gens pour faire en sorte que ces institutions-là puissent continuer à vivre, pis comment aller vers les gens, bah là il faut faire de la pub, il faut utiliser les réseaux sociaux, il faut innover. (Répondant n° 3, bibliothèque québécoise)*

*Pis étant donné justement que y'a des comportements, t'sais, y'a des comportements de fermeture. [...] Ici, là, pour moi, c'est très similaire avec la France. [...] Bon, bref, parce qu'on est fermé, parce qu'on veut pas ou qu'on comprend pas, on rejette. (Répondant n° 3, bibliothèque québécoise)*

*Y'en a eu une résistance, je sais pas si on t'en a parlé, y'en a une résistance à la commandite, c'est sûr, pis au marketing. (Répondant n° 3, bibliothèque québécoise)*

*Moi, j'ai fait ça dans plusieurs institutions, transformer l'institution, même si ici c'est un gros navire et les bibliothécaires c'est des gens très formés, qui ont des valeurs particulières, donc c'est pas nécessairement facile. (Répondant n° 5, bibliothèque québécoise)*

*Parce que les bibliothécaires, c'est des intellectuels! Qui sont là pour... Moi, je les adore, là, en passant, c'est des gens qui sont dédiés, dévoués, mais en même temps, ils sont, ils sont là pour transmettre du savoir, de la connaissance, orienter les gens, pour eux, c'est un non-sens d'avoir une marque ou même une approche plus marketing. Eux, ils sont là, ils attendent que les choses arrivent. (Répondant n° 2, bibliothèque québécoise)*

Ces extraits de verbatim traduisent la difficulté de formaliser et de structurer une démarche marketing au sein des établissements concernés. Ce rejet s'appuie sur des convictions idéologiques partagées par l'ensemble des conservateurs et des bibliothécaires, qui peinent à être dépassées et qui, par conséquent, freinent l'intégration du marketing au sein de la structure.

## Double rejet: vers une intériorisation par la « cité marchande » des valeurs de la « cité inspirée » ?

La partie qui précède met l'accent sur les raisons et les motivations des bibliothécaires et des conservateurs pour comprendre le rejet du marketing, associé de manière abusive à l'économie de marché et à ses mécanismes. Il existe encore aujourd'hui une « diabolisation du marketing ». Les extraits ci-dessous, issus du discours de deux répondants de la bibliothèque québécoise, dotés respectivement d'un *background* marketing et communication, nous semblent porteurs de sens et permettent d'introduire la section dédiée au rejet du marketing par les agents constituant l'équipe « marketing » censés incarner la partie opérationnelle de la fonction.

*C'est comme le diable en personne le marketing, pis moi c'est ça quand j'étais arrivée, en même temps, j'amenais un côté un peu plus funky, dynamique et « bah toi la fille de marketing », je disais « bah oui, t'sais » et pourtant moi quand j'ai fait mes études, j'ai fait aucun cours en marketing, sauf un obligé parce que justement je me disais « toi le diable ». (Répondant n° 2, bibliothèque québécoise)*

*Donc, moi, j'ai pas de mal à parler de marketing de contenu. Mais dans l'institution ici, c'est pas un terme qui est employé. Et même dans mon équipe des communications, c'est pas un terme qui est employé, encore de manière très large. (Répondant n° 1, bibliothèque québécoise)*

Que ce soit au sein de la bibliothèque québécoise ou de la bibliothèque française, les équipes dont les missions consistent entre autres à développer les publics, à les attirer et à les fidéliser, « récusent » le marketing et l'assimilent de manière abusive à « la culture du chiffre », comme en témoignent les extraits suivants.

*Si tu veux, en 2006, on était déjà à 20 000 élèves, ça veut dire quoi? Et ici y'a la culture du chiffre, mais ça veut dire quoi? [...] Heu je pense que voilà... On veut rationaliser, c'est normal, on veut innover, c'est normal, mais si tu veux, on est une grande grande... heu, moi, j'ai revu mon directeur, enfin je revois toujours les anciens et en fait, cette bibliothèque est devenue une industrie, une usine et avec une tête qui est complètement... déconnectée de la bibliothèque, enfin de ce qu'elle est... (Répondant n° 2, bibliothèque française)*

*On est toujours, si tu veux, si tu veux, ils veulent être à la mode, enfin ils veulent être tendance, mais on est une grosse bibliothèque, on est un gros établissement, A. fait fi un peu que c'est une bibliothèque. [...] Si tu veux parlons marketing, mais valorisons ce qui est à valoriser! Et allons pas inventer un truc... Faire un espace contemporain, mais on est une bibliothèque! On est dans une bibliothèque, on te fait faire du marketing. [...] L'injonction, c'est le chiffre, c'est le volume. « Combien t'as fait aujourd'hui? » [...] Et moi, ce qui m'étonne, c'est que dans l'offre qu'on*

*propose ici, voilà, y'a pas de caution scientifique demandée. Voilà, j'imagine qu'un jour on fera des goûters d'anniversaire. (Répondant n° 2, bibliothèque française)*

Les extraits ci-dessous issus du journal de bord tenu pendant la période d'immersion au sein de la bibliothèque française mettent en évidence les difficultés d'intégration du marketing au sein même des équipes (service de l'accueil et service de l'action pédagogique<sup>1</sup>) responsables de réaliser des actions marketing. On y décèle un rejet des outils proposés par la discipline, rejet perceptible notamment dans l'extrait n° 1. Les membres de ces deux services, censés incarner la partie opérationnelle de la fonction marketing, dénigrent et méprisent ses moyens d'action et perçoivent difficilement l'apport et la finalité de ses méthodes. Il est essentiel de préciser que les membres de l'équipe « marketing » ne sont ni bibliothécaires ni conservateurs. Peut-être pouvons-nous évoquer une intériorisation des valeurs de la « cité inspirée » par le département des publics et de la médiation.

— Extrait n° 1 —

*Repas informel le 11 décembre 2015: Déjeuner avec C. et collègues de l'action pédagogique et de l'accueil. Discussion qui porte sur le marketing dans les institutions culturelles. Vocabulaire qui n'est pas apprécié: benchmarking, feed-back = ton très ironique quand ils prononcent ces mots. Échange entre deux acteurs. L'un, a priori, conçoit que ce sont des outils qui peuvent enrichir. L'autre dit « On a failli y croire! » Échange complice et ironique entre les deux.*

— Extrait n° 2 —

*Déjeuner informel avec C., M. et E. le 21 décembre 2015. La discussion tourne autour du marketing. M. fait une thèse en sociologie, la représentation du roman pour adolescents aujourd'hui: de l'édition à la réception et « adore le marketing ». E. « n'a pas la passion du chiffre ». Association du marketing et du chiffre. E. reproche aux « marketeurs » d'avoir une vision à court terme: « Il faut faire gonfler les chiffres pendant 2-3 ans, avant qu'ils ne partent. Ils ne voient pas à long terme. »*

### Thème 3

#### Les conséquences organisationnelles et psychiques du rejet pour les « vrais marketeurs »

##### Délaisser la fonction marketing au profit de la fonction RH

Les difficultés soulevées précédemment impliquent la nécessité de trouver des solutions efficaces aux problèmes engendrés par l'implantation de la démarche marketing. Les responsables « marketeurs » interrogés sont contraints de mesurer tous les impacts RH en intégrant la dimension managériale et l'accompagnement au changement. De fait,

1. Ces deux services forment le département des publics et de la médiation de la bibliothèque française.

ces nouvelles missions viennent se greffer, voire se substituer à leurs responsabilités initiales. Ils consacrent alors la majeure partie de leur temps à « faire des RH<sup>2</sup> » au détriment de leurs missions liées au développement des publics. La fonction marketing s'en trouve pénalisée.

*Ça, c'est plus dans l'opérationnel, sur la fonction en elle-même, la difficulté aujourd'hui que je rencontre, c'est que... Moins maintenant parce que ça fait trois mois que je suis là et que j'ai passé mon temps à faire de la pédagogie, à aller frapper à toutes les portes; je suis allée au-devant des publics internes, quelque part, je suis allée faire le marketing de ma fonction en expliquant que le marketing à la X, c'était pas le marketing de chez L'Oréal. Le marketing de la X, c'était juste de dire: on a des publics, on a en face une offre qui est riche, qui est variée, qui est beaucoup plus importante et beaucoup plus diversifiée que la perception qu'en ont les publics de l'extérieur et que donc ce qu'il faut, c'est d'essayer de faire un lien entre les deux et que ce lien ça peut s'exprimer par une meilleure formalisation de l'offre, un catalogue... un catalogue de l'offre X, y'en a pas. (Répondant n° 5, bibliothèque française)*

*Si elle n'a pas les compétences mais qu'elle a envie d'apprendre, moi je propose des séances d'initiation au marketing relationnel. Toutes les personnes qui auraient besoin d'une remise à niveau, je le ferai volontiers. Là, j'ai déjà à peu près trois personnes. On me l'a beaucoup demandé parce qu'à chaque fois que je fais des présentations, c'est qu'on entre déjà dans le détail. [...] Ceci dit, c'est intéressant parce que les gens sont quand même demandeurs une fois qu'on leur explique. Au début, ils sont un peu... voilà ils sont un peu en retrait. Quand on*

*commence à leur expliquer en détail, d'un seul coup, paf, les gens... ça a débloqué quelque chose. « Ah c'est peut-être intéressant finalement, j'y avais pas pensé mais peut-être que là on pourrait en avoir besoin. » (Répondant n° 5, bibliothèque française)*

### Mal-être des marketeurs

Devant les résistances et la force d'inertie de leur équipe, les responsables marketing peinent à valoriser et à justifier leur poste. Ces derniers sont confrontés au rejet du marketing, tant de la part des conservateurs et des bibliothécaires que des équipes responsables de développer les publics. Malgré cette incompréhension mutuelle, les responsables marketing s'interrogent sur leurs « ambitions peut-être démesurées » (répondant n° 5, bibliothèque française). Afin d'illustrer notre propos, il nous apparaît pertinent de présenter au lecteur une synthèse rédigée à la suite d'un entretien mené avec le responsable marketing de la bibliothèque française (voir Encadré 1). Cette note a été rédigée juste après l'entrevue et révèle la zone d'inconfort dans laquelle se trouve le répondant.

Nous retrouvons les mêmes difficultés au sein de la bibliothèque québécoise:

*Parce qu'avec le X, moi je l'ai vécu, ça a été toute une épopée quand même, au niveau de l'intégration des logos de la Banque X, et j'entendais des réflexions dans les réunions d'équipe par des collègues pis « mais mon dieu mais ça n'a pas lieu d'être », c'est mon propre milieu qui m'empêche d'avancer. Eh c'est dur là, qu'est-ce qu'on fait avec ça après là? (Répondant n° 3, bibliothèque québécoise)*

#### ENCADRÉ 1

### SYNTHÈSE ISSUE DU JOURNAL D'ENTRETIENS

La logique du binôme s'avère très complexe à mettre en œuvre. Des résistances très fortes envers le marketing et tout ce qui a trait au management, à la modernité. Résistance virulente = attaque des syndicats. Acharnement sur le marketing. Incompréhension, manque de coordination.

Attitude de l'experte : au départ, un peu embarrassée à l'idée que je l'enregistre (peut-être se doutait-elle inconsciemment qu'elle allait dévoiler des choses un peu difficiles ou peut-être avait-elle peur que j'utilise ses propos hors contexte). Au début de l'entretien, elle est un peu tendue, puis finalement se laisse aller au fur et à mesure que je l'interroge. Elle semble désabusée par rapport à l'accueil des syndicats et ne comprend pas puisque le marketing est utile pour le bien de tout le monde.

Très difficile pour elle de travailler ici. A l'impression d'être dans un autre monde à la X. Souhaiterait que je fasse une mini-conférence, un exposé devant son département. Peut-être qu'elle voit en cet exposé la possibilité de se justifier, de justifier la présence et la nécessité du marketing au sein de la X (puisque je suis finalement l'incarnation du marketing). Elle souhaite que l'on reparle de mon projet jusqu'en 2017. Thème qui l'intéresse. À un moment donné, rire qui traduit la solidarité que peut lui apporter ce travail de recherche et donc justifier sa place ici.

Discours, par moments, qui me fait penser à une séance chez le psychologue, besoin de parler, de libérer sa pensée.

2. Extrait de verbatim tiré d'un entretien mené avec un acteur de la bibliothèque française que nous n'évoquons pas ici.

L'analyse des entretiens menés avec des responsables marketing laisse apparaître un sentiment d'impuissance et d'inefficacité devant les situations rencontrées.

## Conclusion

L'analyse comparative des deux bibliothèques exposée tout au long de cet article laisse entrevoir des modèles organisationnels similaires et un rejet du marketing idéologiquement motivé. On y retrouve la même méfiance vis-à-vis du marketing et des représentations erronées qui sont essentiellement le produit d'une grande méconnaissance de la discipline. Nous avons évoqué les freins à l'intégration du marketing, mais il est essentiel d'exposer et de s'interroger sur les changements organisationnels mis en œuvre pour accorder un pouvoir plus explicite à la fonction. Le

recrutement de responsables marketing, la création de postes dédiés à la démarche, et surtout l'impulsion de la direction générale sont autant d'éléments qui devraient permettre de légitimer le marketing au sein des bibliothèques. Néanmoins, il règne encore un profond désintérêt pour la discipline, comme en témoigne l'absence de candidatures françaises et canadiennes pour le Prix international du marketing des bibliothèques 2017 attribué par la section Management et marketing de la Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques (IFLA). Aujourd'hui, l'un des enjeux pour les bibliothèques est de réussir à démystifier et à « dédramatiser » la fonction marketing. Dans le même temps, il est nécessaire d'accorder une attention renforcée à l'articulation de ces deux « mondes » pour plus de cohérence dans la construction de la démarche afin de laisser la chance au marketing de s'implanter graduellement dans les bibliothèques.

---

## SOURCES CONSULTÉES

- Boltanski, Luc & Laurent Thévenot. 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard (collection NRF Essais).
- Boltanski, Luc & Ève Chiappello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard (collection NRF Essais).
- Bourgeon-Renault, Dominique, Stéphane Debenedetti, Anne Gombault & Christine Petr. 2014. *Le marketing de l'art et de la culture* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.
- Chiappello, Ève. 1998. *Artistes versus managers : le management culturel face à la critique artistique*. Paris : Éditions Métailié.
- Colbert, François. 2012. *Marketing culture and the arts* (4<sup>e</sup> éd.). Montréal : Chair in Arts Management.
- Hennequin, Émilie. 2012. La question de la sensibilité en recherche. In *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : approches en sciences sociales*, sous la direction d'Émilie Hennequin. Paris : L'Harmattan (collection Logiques sociales), 29-57.
- Lentschener, Philippe. 2016. *Marque France*. Paris : Éditions du Cerf (collection Actualité).
- Miribel, Marielle de. 2013. *Accueillir les publics : comprendre et agir*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie.
- Muet, Florence & Jean-Michel Salaün. 2001. *Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie.
- Torres, Ingrid. 2002. Le marketing des services d'information et de documentation : une étude documentaire. *Documentaliste-Sciences de l'information* 39 (6) : 290-297.
- Torres, Ingrid. 2004. Représentation et perceptions du marketing par les professionnels de l'information et de la documentation. *Documentaliste-Sciences de l'information* 41 (1) : 26-33.
- Salaün, Jean-Michel. 1990. Marketing des bibliothèques et des centres de documentation : analyse. *Bulletin des bibliothèques de France* 35 (6) : 346-355.
- Volle, Pierre. 2013. Sortir des dilemmes par le haut. *Décisions Marketing* (72) : 37-39.
- Weber, Max. 1971. *Économie et société. Tome 1 : Les catégories de la sociologie*. Paris : Plon.