

**Zeitschrift:** Arbido-R : Revue  
**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Archivare; Verband der Bibliotheken und der Bibliothekarinnen/Bibliothekare der Schweiz; Schweizerische Vereinigung für Dokumentation  
**Band:** 9 (1994)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Marketing et service public dans les bibliothèques  
**Autor:** Salaün, Jean-Michel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-771666>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

neue Regelung sollte verhindern, dass Bibliotheken wie bisher ausländische Bücher zum Originalpreis, abzüglich 7% Mehrwertsteuer und 5% Bibliotheksrabatt, erwerben können. Nach ersten Berechnungen verteuert sich der Erwerb ausländischer Bücher dadurch um einen Drittel. Das Aufbegehren der Hochschulbibliotheken wird von seiten des Schweizer Buchhandels bislang als Stimmungsmache und Perfidie abgetan. Eine überregionale Tageszeitung stellte die überraschende Prognose: Die Buchpreise werden kurzfristig steigen, mittelfristig aber sinken, und zitiert einen Schweizer Buchhändler, die Bücher würden billiger, weil sich deutsche Verleger zu wenig intensiv um den Schweizer Markt kümmern. Ich kann nur feststellen, hier kennt jemand die deutschen Verleger nicht!

Inzwischen gehen die Verhandlungen als Krisensitzungen der Buchhandelsverbände weiter. Die rechtliche Anfechtbarkeit des Sammelrevers sowie die geharnischten Proteste der schweizerischen, deutschen und österreichischen Hochschulbibliotheken in Form von Briefen und Pressemeldungen führen nun zu ersten Anzeichen des Einlenkens. Mündlichen Äusserungen zufolge will man jetzt den Forderungen der Bibliotheken entgegenkommen, auch soll der Schweizer Buchhandel beim Import ausländischer Bücher vom Mehrwertsteuerabzug durch höheren Rabatt profitieren. Doch sind die Verhandlungen nicht abgeschlossen, bis zur Inkraftsetzung des Sammelrevers sind noch ganze acht Tage Zeit.

Diese aktuellen Beispiele zeigen, wie wichtig eine solidarische Haltung der Bibliotheken ist und welche entscheidende Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit auf Verbandsebene zukommt. Unser Berufsverband hat die Zeichen der Zeit erkannt und einen Vierjahresplan vorgelegt, demzufolge ein PR-Konzept ausgearbeitet und auf eine kontinuierliche Medienarbeit Wert gelegt wird. Noch befinden wir uns in einer Revitalisierungsphase mit dem Ziel des professionellen Verbandsmanagements. Die Statuten sind geschaffen, die Chargen verteilt, sogar eine Corporate identity wird durch Fahne und einheitliche Gestaltung aller Unterlagen sichtbar. Der Verband hat ferner das Glück, in der Person von Frau Myriam Boussina eine tatkräftige Zentralsekretärin gefunden zu haben. Doch es liegt an uns allen, dem erneuerten Verband durch kritische Aufbauarbeit Profil und Durchsetzungsvermögen zu geben, damit Politiker und Öffentlichkeit von den Aufgaben, Zielen und Problemen der Bibliothekare klare Vorstellungen gewinnen. *Öffentlichkeitsarbeit tut not, und dies auf allen Ebenen.*

*Anschrift des Autors:*

Rainer Diederichs  
Zentralbibliothek  
Postfach  
8025 Zürich

## Marketing et service public dans les bibliothèques\*

Jean-Michel Salaün

*Pour pouvoir être appliqué dans les bibliothèques, le marketing doit subir quelques adaptations. On doit réviser notamment sa convention première qui fait référence à une logique commerciale. On doit aussi imaginer des démarches qui rendent compte de la vocation de service, du financement en amont et des particularités d'une activité culturelle.*

*Ces conditions réalisées, le marketing devient alors un outil intéressant pour analyser les forces et les faiblesses des bibliothèques et imaginer des stratégies pour leur développement.*

Das Marketing muss dem Bedarf der Bibliotheken angepasst werden, um ihnen nützlich zu sein. Vor allem sein wichtigster Grundsatz, die kommerzielle Ausrichtung, muss überdacht werden. Man sollte auch Schritte planen, welche der «Dienstleistungspflicht-/Berufung» Rechnung tragen, der Kostensteigerung und der Besonderheiten von kulturellen Aktivitäten.

Sobald diese Anpassungen vorgenommen sind, wird das Marketing ein wichtiges Instrument, um Stärken und Schwächen der Bibliotheken zu analysieren und um Entwicklungsstrategien zu planen.

*Per poter essere applicato nelle biblioteche, il marketing deve subire alcune modifiche. Deve essere riveduto il suo concetto di base che fa riferimento a una logica commerciale. Si devono pure immaginare degli scenari che rendono conto della vocazione del servizio, del finanziamento a monte delle particolarità di un'attività culturale. Realizzate queste condizioni, il marketing diventa allora uno strumento interessante per analizzare le forze e le debolezze delle biblioteche e per immaginare strategie necessarie al loro sviluppo.*

Le marketing est souvent réduit à ses deux aspects les plus visibles et spectaculaires: les études de marché (enquêtes, sondages...) et la communication (publicité...). Mais la discipline est plus ambitieuse et exigeante et ne se cantonne pas à ces deux éléments, qui font effectivement partie de la démarche, mais ne sont que deux moments, parmi bien d'autres.

Il faut d'abord réaliser que le marketing est un état d'esprit ou une orientation. On ne raisonne pas à partir d'un produit ou d'un service, que l'on proposerait ensuite à une clientèle. Mais, au contraire, on s'interroge sur cette clientèle, ce public, ces usagers, et on cherche les produits ou les services qui correspondent le

\* Exposé dans le cadre du congrès BBS 93, à Winterthur (24 septembre 1993)

mieux à ses besoins, ses envies ou sa demande. En transposant la question dans le domaine des bibliothèques, nous pourrions dire: il ne suffit pas d'avoir des fonds, d'ouvrir son établissement et ensuite de s'interroger sur sa fréquentation ou sa non-fréquentation, mais, au contraire d'imaginer des services qui correspondent au public que l'on souhaite toucher. *En plus d'un état d'esprit, le marketing est aussi une technique.* Il est important d'insister sur cet aspect technique. Le critère d'appréciation d'une technique n'est pas la justesse, le vrai ou le faux, mais l'efficacité, ça marche ou ça ne marche pas. Comme technique, nous pourrions comparer le marketing à l'art oratoire, la rhétorique. L'essentiel pour la rhétorique est de persuader l'auditoire, que l'argument soit vrai ou faux est un autre débat. Un menteur peut, malheureusement, être bon orateur; il est préférable que l'homme juste le soit aussi! *Le marketing, comme la rhétorique, peut faire le meilleur comme le pire.* Le meilleur c'est, par exemple, la prévention routière ou la lutte contre le Sida. Le pire ce pourrait être la manipulation, l'accumulation de prospectus promettant monts et merveilles dans les boîtes aux lettres...

Cette approche et cette technique, regroupées sous le terme «marketing», visent à améliorer les relations entre une organisation et son environnement afin de lui permettre de construire la stratégie la mieux adaptée à ses objectifs. Dans la démarche plusieurs étapes sont prévues qui sont regroupées en deux grandes phases: l'analyse et la stratégie. Dans l'analyse nous retrouvons les enquêtes évoquées au départ, mais il s'agit plus globalement de répondre à la question: qui est-on? La réponse passe par une analyse interne, une analyse de ses relations avec ses partenaires, et, bien sûr, une analyse de son public. La définition de la stratégie conduit à faire des choix de développement pour répondre à la deuxième grande question existentielle: que dois-je faire? Là encore, le marketing a découpé l'élaboration de la stratégie en plusieurs étapes. Il s'agit de positionner l'établissement par rapport à ses partenaires, de choisir les groupes de public à privilégier et de leur construire une offre de services adaptée.

Nous n'entrerons pas plus avant l'exposé des étapes du marketing traditionnel. Nous voudrions plutôt ici insister sur la nécessaire adaptation aux besoins des bibliothèques. Cette adaptation doit *s'appliquer aux deux niveaux que nous avons signalés: celui de l'approche et celui de la technique.* Elle est nécessaire car le marketing est marqué par ses origines. Trois éléments au moins diffèrent entre le terrain naturel du marketing et celui des bibliothèques. Les bibliothèques s'inscrivent dans une logique publique, leur activité est une activité de service, cette activité est culturelle. Les terrains sur lesquels l'approche marketing a été construite appartiennent au monde commerçant (d'où son nom), au monde des industriels, producteurs d'objets de grande consommation. La première question à se poser est donc

celle de *l'adaptation*, tout d'abord pour sa pertinence (est-il souhaitable de tenter une adaptation? Ne va-t-on pas vendre son âme au diable?) et ensuite pour sa faisabilité (est-il possible d'adapter? Le poids des origines n'est-il pas trop lourd?).

Dans marketing, il y a *marché*. La référence au marché n'est pas simplement inscrite dans la technique, elle est présente dans la convention première de l'approche. Cette convention a été bien illustrée par un slogan publicitaire récent: «J'en ai rêvé, Sony l'a fait!» Autrement dit, il y a eu convergence entre mon rêve, par exemple d'un baladeur sophistiqué, et la production de la firme qui l'a fabriqué. Cette convergence n'est pas due au hasard, elle résulte au contraire de la sensibilité marketing de la firme qui a réalisé le produit que j'attendais. Pour que la convergence arrive à son terme, elle doit se concrétiser par un achat de ma part qui matérialisera la convention en espèces sonnantes dans la coïncidence de mon intérêt et de celui de Sony. La convention première du marketing est donc bien celle de l'économie libérale, celle du marché régulateur, de la rencontre entre la demande solvable et l'offre.

Malheureusement, que l'on soit d'accord ou pas avec cette convention d'une manière générale, il faut reconnaître qu'elle ne s'applique en aucun cas au service public. Bien au contraire, c'est justement parce que l'intérêt général n'est pas la simple résultante des intérêts particuliers que la notion de service public est apparue. Autrement dit, l'orientation d'un établissement de service public ne peut résulter d'une simple analyse de la demande de ses usagers réels ou potentiels. La convention première du marketing classique ne peut donc pas s'appliquer.

Faut-il pour autant tout jeter, l'eau du bain et le bébé? Il serait absurde pourtant de prétendre que la demande du public ne doit pas être prise en compte dans les bibliothèques. Simplement cette demande n'est pas le seul élément des choix de développement. Il y a aussi dans le service public une convention, peut être faudrait-il dire un «contrat social», qui s'explicite dans des missions. Pour les bibliothèques ces missions ont été souvent inscrites dans des textes officiels, y compris au niveau international par l'Unesco. Ces missions très générales méritent souvent d'être précisées par les tutelles directes, elles n'en constituent pas moins le cadre de référence indispensable. S'il est obligatoire de rejeter la convention originelle du marketing, nous disposons donc heureusement d'une convention de rechange. A l'intérieur de ce cadre, il est plus que souhaitable, indispensable, que les bibliothèques répondent à la demande de leur public. Le marketing se révèle alors un outil fort utile, même si les établissements ne l'ont pas attendu pour orienter leurs choix. A condition de ne pas prendre la discipline, comme le font trop souvent ses gourous, pour une philosophie sociale, mais simplement, comme nous le faisons ici, pour une approche et une technique, rien n'interdit donc a priori de garder le

bébé. Il faut simplement prendre la précaution de changer l'eau. Cette première précaution n'est pas une simple clause de style. Une application sans nuance du marketing conduirait, par exemple, à servir en priorité la clientèle la plus accessible ou la plus solvable, à considérer les bibliothèques voisines comme des concurrentes, ou à pratiquer des tarifs visant à rentabiliser les services. Les tentations sont fortes, mais la mission de la bibliothèque doit interdire qu'elle y succombe.

Nous venons de répondre à la question de la *pertinence*, reste celle de la *faisabilité*. Il serait trop long ici de montrer la redoutable efficacité des outils du marketing. Chacun peut d'ailleurs l'observer dans son quotidien. Nous nous contenterons de donner trois illustrations d'une adaptation des outils à notre terrain. Les illustrations porteront sur les rapports avec les usagers, sur le financement et sur les relations avec les partenaires. Cette présentation a pour triple objectif de montrer que les adaptations sont possibles, qu'elles restent encore à affiner et qu'elles sont nécessaires. C'est à ce prix que le marketing rendra des réels services aux bibliothèques.

Nous disposons aujourd'hui de nombreux travaux sur le marketing des services. Ils ont, notamment, mis en valeur le rôle actif des clients, pour nous des usagers, dans la construction même de ces services. Pour analyser le service traditionnel des bibliothèques – l'accès aux documents, on peut découper l'interaction entre l'utilisateur et l'établissement en quatre phases:

- *orientation*, accueil, signalisation, guide, localisation... comment le lecteur va trouver le service qu'il désire?
- *feuilleter*, catalogues, accès direct, conseil, exposition, revue de presse... comment le lecteur va choisir le ou les documents qu'il souhaite?
- *extraction*, emprunt, consultation, photocopie... comment le lecteur va s'approprier le document?
- *exploitation*, lecture sur place... comment le lecteur va utiliser le document?

L'étude précise de ces phases, tenant compte de l'attitude active du lecteur permet de comprendre, et donc d'améliorer, le processus de production du service dans sa dynamique. Une des premières leçons de ce genre de réflexions est de mettre en évidence les compétences de l'utilisateur. Pour bien se servir d'une bibliothèque, une certaine habitude, née d'un tâtonnement, ou bien de l'expérience ou encore d'un véritable apprentissage, est indispensable. L'ouverture de nouveaux services ou l'affinement de services anciens passe par l'articulation du travail des professionnels, avec les outils disponibles et avec l'attitude des lecteurs. Inversement, si le bibliothécaire ne prend pas en compte ces éléments, il s'expose à des dérives qu'il ne pourra pas forcément maîtriser. Tous les professionnels ont l'expérience de ces usagers ou ce groupes d'usagers qui, progressivement, ont appris à utiliser au mieux les richesses de leur bibliothèque au point de les confisquer à leur seul profit.

Ces pressions se font sentir aussi bien sur le plus petit établissement que sur le plus prestigieux... en France, la Bibliothèque nationale de France n'est pas épargnée! Il existe un autre danger pour les bibliothèques qu'une application trop mécanique du marketing traditionnel pourrait accentuer: leur succès, quand il dépasse leurs espérances, se retourne contre elles. N'étant pas dans un rapport commercial, elles n'ont pas de rentrées financières proportionnelles à leur fréquentation. Plus il y a de monde, plus l'établissement est surchargé, plus le personnel est fatigué, plus le matériel s'use, plus les frais de fonctionnement s'alourdissent, mais il n'y a pas en contrepartie une augmentation des recettes contrairement à une activité commerciale. Si, de plus, les usagers ne sont pas pleinement conscients de la valeur du service rendu... les nuisances se multiplient sans que la satisfaction des uns et des autres augmente. Là aussi les exemples ne manquent pas de bibliothèques victimes de leur succès. Il ne s'agit pourtant pas, bien sûr, de fermer ses portes, ni même de filtrer ses usagers. Il faut simplement convenir que la stratégie d'une bibliothèque ne peut pas se construire dans une seule direction, celle des usagers, elle doit nécessairement se doubler d'un second volet vers l'amont, vers les bailleurs de fond. Ce deuxième volet fait ressortir quels sont les vrais concurrents des bibliothèques. Il s'agit moins des autres bibliothèques que des autres organismes qui s'alimentent au même budget que notre établissement, qu'ils relèvent du culturel, scientifique ou même de secteurs éloignés. Cette concurrence n'est pas de même nature qu'une concurrence commerciale, il n'empêche que, dans les périodes de vaches maigres, elle puisse peser aussi lourd sur l'avenir de nos établissements.

Les autres établissements documentaires, qui interviennent sur le même territoire ou dans la même spécialité que notre bibliothèque, ne sont pas, à proprement parler, des concurrents, contrairement aux situations couramment exposées dans les manuels de marketing. Dans une activité comme la nôtre qui est fondée sur le partage, ils peuvent, au contraire, enrichir la gamme de services que l'on propose ou tout simplement compléter nos fonds (en marketing on parlerait de largeur et de profondeur de l'offre). Les termes de réseaux documentaires, ou de coopération, expriment bien le processus de maillage du territoire documentaire qui est en cours déjà depuis plusieurs années et qui s'accélère brutalement avec les performances des télécommunications. Il reste pourtant à mieux analyser les relations entre les partenaires en terme d'articulation, de substituabilité, de complémentarité et même sans doute parfois de concurrence.

Les trois thèmes que nous venons d'esquisser – relation avec les usagers, relation avec les bailleurs de fonds, relation avec les partenaires – n'ont évidemment pas été choisis au hasard. Ils concernent très directement le marketing dont la vocation première est d'améliorer les relations entre un organisme et son environnement. La faisabilité d'une adaptation de l'outil-marketing aux

problèmes spécifiques des bibliothèques nous paraît alors évidente. Déjà, poser la question fait ressortir des interrogations essentielles en les éclairant, nous semble-t-il, d'un jour nouveau. Mais il serait présomptueux de prétendre que les réponses sont pour autant données. Les avancées dans ce domaine viendront du travail parallèle et de la rencontre des responsables sur le terrain qui feront évoluer l'outil par leur pratique, leur expérience, et leur réflexion et de celui des universitaires, dont nous faisons partie, qui tentent de transposer et de populariser des méthodes construites dans d'autres lieux.

*Adresse de l'auteur:*

Jean-Michel Salaün  
Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques  
17-21, bd du 11 novembre 1918  
F-69623 Villeurbanne cedex

## Warten bis es brennt?\*

### Radio, Fernsehen und die Bibliotheken

Hardy Ruoss

*Der Autor (verantwortlicher Redaktor im Bereich Kultur bei Radio DRS) erläutert die Parallelen zwischen Radio und Fernsehen einerseits und Bibliotheken andererseits. Obschon alle drei kulturelle Aufgaben erfüllen, gibt es dennoch wichtige Unterschiede, die im ersten Teil des Textes aufgeführt werden. Danach zeigt der Autor auf, dass trotz der Unterschiede das Radio, das Fernsehen und die Bibliotheken identische Ziele verfolgen können und dass somit die Bibliotheken und die Bibliothekare das Sprungbrett nutzen sollten, welches diese beiden Medien ja sind. Der zweite Teil des Beitrages gibt viele konkrete Hinweise zur Nutzung von Radio und Fernsehen durch die Bibliotheken.*

L'auteur, rédacteur responsable du secteur littéraire de la Radio suisse alémanique (DRS), dresse un parallèle entre radio et télévision d'une part, bibliothèques d'autre part. Bien que toutes les trois aient à remplir une mission culturelle, il existe pourtant des différences fondamentales entre elles, qui font l'objet de la première partie du texte. Ensuite, l'auteur démontre que, malgré tout, radio, télévision et bibliothèques peuvent suivre des buts identiques et, par conséquent, que les bibliothèques et les bibliothécaires doivent profiter du tremplin que représentent ces deux média. La deuxième partie de la contribution donne de nombreux renseignements concrets relatifs à l'utilisation de la télévision et de la radio par les bibliothèques.

*L'autore, redattore responsabile del settore letterario della Radio svizzero tedesca (DRS), traccia un parallelo tra radio e televisione da una parte e biblioteche dall'altra. Anche se tutte e tre devono svolgere una missione culturale, esistono tuttavia tra loro differenze fondamentali che costituiscono l'oggetto della prima parte del testo. L'autore dimostra poi che, malgrado tutto, radio, televisione e biblioteche, possono perseguire scopi identici e, di conseguenza, le biblioteche e i bibliotecari devono approfittare del «trampolino» rappresentato da questi due media. La seconda parte del contributo dà numerose informazioni concrete relative all'uso che le biblioteche fanno della televisione e della radio.*

### Bibliothekseröffnung und die Medien

Vor Jahren hat sich bei mir eine Bibliothekarin gemeldet, verzweifelt, ja aufgelöst und fassungslos hat sie mir ihre Situation geschildert:

\* Referat, gehalten am 24. September 1993 an der 92. Generalversammlung des Verbands der Bibliotheken und der Bibliothekarinnen/Bibliothekare der Schweiz (BBS) in Winterthur