

Impliquer les utilisateurs dans le réaménagement et le marketing de la bibliothèque

French Translation of the Original Paper: "Involving Customers in Redesigning and Marketing the Library".

Translated by: Lucile CAVIGNEAUX, Documentaliste au Fafiec, Adhérente de l'ADBS, Paris, France.

Katariina Ervasti

Vantaa City Library, Hakunila Library, Vantaa, Finland.

katariina.ervasti@vantaa.fi

Minna Saastamoinen

Vantaa City Library, PR, Vantaa, Finland.

minna.saastamoinen@vantaa.fi

Marko Nissinen

Vantaa City Library, Hakunila Library, Vantaa, Finland.

marko.nissinen@vantaa.fi



This is a french translation of "Involving Customers in Redesigning and Marketing the Library"
Copyright © 2013 by **Katariina Ervasti, Minna Saastamoinen, Marko Nissinen**. This work is
made available under the terms of the Creative Commons Attribution 3.0 Unported License:

<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Résumé :

Notre article décrit le processus de réaménagement de la bibliothèque Hakunila et présente les grandes lignes de notre nouvelle stratégie marketing. Nous disposons d'une bibliothèque municipale de taille moyenne qui donnait l'impression (à l'intérieur comme à l'extérieur) d'un retour aux années 1970 et qui n'était plus aussi fréquentée qu'auparavant. Nous nous posions une question : "Comment faire changer cela?" Nous avons cherché des réponses à cette question en incluant nos utilisateurs dans notre processus de réaménagement. Nous avons décidé de nous concentrer sur deux groupes d'utilisateurs : les adultes et les jeunes (âgés de 12 à 15 ans). Nous avons commencé de façon classique en remettant un questionnaire détaillé à chacun des deux groupes. Puis nous avons continué de façon moins traditionnelle, inspirée du service design, par trois ateliers avec chacun des groupes. Aujourd'hui nous avons une bien meilleure compréhension de nos utilisateurs. Nous avons conçu un espace moderne et adaptable en utilisant principalement des matériaux recyclés et seulement quelques nouveaux investissements et nous avons basé nos services étoile sur les attentes de nos utilisateurs. Ce n'est encore qu'un début - transformer une bibliothèque est une tâche difficile! Dans un futur proche, nous allons établir un plan marketing plus concret de nos services - particulièrement pour nos services étoile! – et mettre en place un plan de campagne d'image plus détaillé.

Mots clés : stratégie marketing, campagne d'image, matrice BCG, service design, recyclage

1 INTRODUCTION

La bibliothèque Hakunila (bibliothèque municipale de taille moyenne dans la ville de Vantaa en Finlande) a été construite en 1976 et donnait l'impression (à l'intérieur comme à l'extérieur) d'un retour aux années 1970. Le nombre de prêts et de visites déclinait depuis plusieurs années, malgré les nouveaux moyens marketing (par exemple les réseaux sociaux) que nous avons essayés. De tout évidence, nous ne faisons pas ce qu'il fallait et il y avait une question essentielle à se poser : "Comment changer cela?". En bref, il fallait transformer complètement la bibliothèque et mettre en place une nouvelle stratégie marketing - sous peine de disparaître. Notre principal problème était le manque d'argent. Nous avons donc décidé de voir s'il était possible de concevoir un espace moderne et adaptable en ayant recours, pour l'essentiel à des matériaux recyclés et à seulement quelques nouveaux investissements. En réalité, concevoir un intérieur écologique devrait être pris en considération par tous ceux qui sont amenés à rénover des bibliothèques, de la même manière que le changement climatique qui nous met face à une importante responsabilité.

Dans le monde des bibliothèques, on essaye généralement de comprendre nos utilisateurs, par exemple en examinant les statistiques de prêts ou en faisant des enquêtes auprès des utilisateurs pour développer les services les plus adaptés. Certains d'entre nous ont aussi appris à utiliser, par exemple, la matrice BCG (ou des outils similaires). Cependant il est rare de débattre avec les utilisateurs du développement des services de la bibliothèque, encore moins de les impliquer dans le processus de conception. Et pourquoi pas? L'implication des utilisateurs ne serait-elle pas un excellent moyen d'établir une relation de confiance et de bonne intelligence, qui serait le point de départ du succès de la bibliothèque et de son marketing?

Selon Kolter, Kartajaya & Setiawan (2011:25), l'un des points clé du marketing 3.0 est la coopération avec les utilisateurs. La façon la plus élaborée pour coopérer avec les utilisateurs est de les impliquer dans le développement des services - c'est ce qu'on appelle le service design. On pourrait écrire un article entier sur la définition du service design. En gros, service design signifie développer des services avec les utilisateurs de ces mêmes services et les considérer à l'égal des autres acteurs du processus. Il y a différents types d'outils de service design pour associer les utilisateurs au processus de conception comme les design games, divers types d'ateliers participatifs et divers prototypes. (Voir par exemple Tuulasniemi 2011, livre qui a été source d'inspiration pour notre projet à la bibliothèque Hakunila).

Dans cet article, nous décrivons le processus de réaménagement de la bibliothèque Hakunila (avec l'aide de nos utilisateurs et d'une architecte d'intérieur au printemps 2012) et nous présentons les grandes lignes de notre stratégie marketing. La bibliothèque est actuellement fermée pour rénovation et rouvrira fin août 2013, une fois réaménagée. Les années 2014 et 2015 diront si nous avons réussi à modifier notre point de vue et à faire augmenter le nombre d'utilisateurs.

2 LE MARKETING DE LA BIBLIOTHÈQUE DE VANTAA

L'existence des bibliothèques municipales finlandaises repose sur le droit et les fonds proviennent pour la plupart de l'Etat ou des communes. Les bibliothèques municipales finlandaises comptent également sur la bonne volonté du public ; elles sont soutenues par des personnes qui n'utilisent même pas les services de la bibliothèque. Donc il n'y avait pas réellement besoin de marketing dans les bibliothèques. Cependant, la baisse des statistiques et

le passage aux ressources électroniques nous donne à penser qu'un jour on pourrait trouver nos étagères vides et des toiles d'araignée sur nos ordinateurs. Il est temps de commencer un marketing plus actif!

2.1 Attitude et compétences

La formation des professionnels de la bibliothèque s'est focalisée sur le développement des compétences professionnelles et ne nous a pas préparés à penser comme des professionnels du marketing. La formation des bibliothécaires en Finlande évolue, mais nous n'avons pas le temps d'attendre!

La bibliothèque de Vantaa est en train de connaître un changement de génération. Presque un quart du personnel partira à la retraite dans cinq ans. Bon nombre de bibliothécaires pensent que marketing et bibliothèque ne vont pas bien ensemble. "Nous sommes dans le milieu des bibliothèques, pas dans celui du marketing" pouvait-on régulièrement entendre dans les discussions au sujet de ce qu'il fallait faire pour promouvoir nos services. Nous devons changer d'attitude! Heureusement pour nous, certaines nouvelles recrues étaient plus aptes à repousser les limites du métier de bibliothécaire. Elles avaient des idées nouvelles sur la façon dont les bibliothèques devaient se présenter ou sur "qu'est-ce qui caractérise une bibliothèque" (what is "the sound of the library") (voir par exemple Perälä 2011). Elles sont aussi plus enclines à accepter le point de vue des utilisateurs sur comment les choses devraient être dans la bibliothèque.

La rapidité du processus de départ à la retraite lance le défi de la transmission des connaissances implicites à la génération suivante. Si on pouvait inverser le processus de sorte que la jeune génération partage ses connaissances en retour, on pourrait élever le niveau des compétences en marketing du personnel sans engendrer de coût. Déjà, le recours à des professionnels du marketing pour former le personnel n'est pas totalement hors champ et il est possible de tirer des compétences en marketing des cas pratiques. Par exemple, nous avons organisé un atelier pour le personnel de la bibliothèque Hakunila ainsi que pour d'autres employés de la bibliothèque municipale de Vantaa. L'atelier était animé par le consultant Jukka Hakala et le but était de répondre à la question suivante : "comment encourager les gens à venir à la bibliothèque Hakunila, une fois réaménagée?" Cela s'est avéré être un bon moyen de trouver des idées et pourra être réutilisé dans d'autres cas.

2.2 Marketing et valeurs

La ville de Vantaa est largement endettée et a lancé un programme de restriction budgétaire. Karl Hemsley, responsable de la bibliothèque Kilburn affirme dans un article qu'une crise est aussi une opportunité et qu'elle peut être utilisée pour créer une bibliothèque réellement proche de ses utilisateurs. Nous sommes entièrement d'accord avec lui et nous n'allons pas gâcher cette crise bienvenue. ☺

Le réaménagement de la bibliothèque Hakunila reflète largement les valeurs de la ville de Vantaa (innovation, développement durable, intégration sociale), ce qui nous encourage à développer des services avec nos utilisateurs de façon durable. D'autant plus que le concept de base de la bibliothèque est la propriété commune de ses utilisateurs. Kolter, Kartajaya & Setiawan (2011) mettent l'accent sur le fait que chaque entreprise est responsable de la construction d'un monde meilleur et devrait choisir des valeurs que ses utilisateurs respectent et sur lesquelles ils peuvent compter - les auteurs citent Bodyshop et Patagonia à titre

d'exemple. Ces entreprises ont utilisé leurs valeurs comme des atouts marketing, alors que la plupart des bibliothèques ont échoué à voir le respect de l'environnement (de même pour les autres valeurs) comme un atout marketing. Cependant il y a (au moins!) une exception : le responsable de la bibliothèque Vallila, Harri Sahavirta (2012) est connu pour avoir développé le concept de " bibliothèque écologique" et il y a une pancarte sur la porte de la bibliothèque Vallila (bibliothèque de la ville d'Helsinki) disant : "un visite à la bibliothèque réduit votre empreinte carbone."

Jusque-là, nous (à la bibliothèque de Vantaa) avons surtout informé nos utilisateurs¹ sur nos services sans stratégie marketing bien définie. Notre image a été construite avec les autres bibliothèques HelMet². Selon Taloustutkimus, entreprise finlandaise de recherche en marketing, la bibliothèque en ligne HelMet.fi est parmi les sites web les plus connues en Finlande depuis plusieurs années. En 2012 elle est arrivée en deuxième position (après Google)³. Il est certain que développer l'image HelMet avec les autres bibliothèques n'a pas été vain mais peut-être devrait-on plus se concentrer sur l'intégration sociale (une des valeurs de la ville de Vantaa) et créer notre propre image, pour renforcer l'identité locale et raconter plus d'anecdotes locales. Il est possible qu'une plus forte identité locale attire plus d'utilisateurs ainsi que plus de partenaires et de sponsors locaux.

3 LE RÉAMÉNAGEMENT DE LA BIBLIOTHÈQUE HAKUNILA

La bibliothèque Hakunila est une bibliothèque de taille moyenne située dans l'Est de Vantaa. Elle a été construite en 1976, elle fait 586 m², et sa collection est de 30 000 ouvrages. En 2011⁴, les prêts s'élevaient 170 000 par an et les visites à 120 000 par an. Le pourcentage des émigrés et des chômeurs est à peine plus élevé que dans le reste de la ville. Hakunila a la réputation d'être une banlieue difficile, mais beaucoup de ses habitants prétendent que ce n'est pas vrai. Il y a beaucoup de pubs et de blocs d'appartements gris (datant des années 1970), mais il y a aussi des bois, des compétitions de sport, un entrepôt IKEA et Håkansbölen kartano (vieux château célèbre avec un adorable parc.)

Cet article comprend seulement un court résumé du processus de réaménagement et de ses découvertes. On peut trouver une description plus détaillée dans *Sustainable, Participatory & Low-Cost - The Redesign Process of Hakunila Library* de Katariina Ervasti et Paula Puustinen. L'article est écrit pour la conférence annexe (*Marketing Ends Meet: High Quality Design on a Low Budget*) organisée les 15 et 16 août à Singapour par la section Library Buildings & Équipement.

¹ Il y a un scoop mondial – le cas d'un livre rendu cent ans en retard (en 2008) – mais les cas comme ça sont vite oubliés.

² La capitale de la Finlande est Helsinki, mais pour être plus précis, la métropole est composée de trois grandes communes et d'une petite : Helsinki, Espoo, Vantaa et Kauniainen. Les bibliothèques municipales des quatre communes travaillent en étroite coopération et sont connues de leurs utilisateurs comme les bibliothèques HelMet. Les bibliothèques HelMet ont un système d'information commun et une bibliothèque en ligne, leurs utilisateurs suivent le même circuit et leurs employés travaillent en équipe et participent aux mêmes formations.

³ <http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-8-2012/google-jo-kymmenen-vuotta-suomen/>

⁴ La bibliothèque Hakunila a été fermée pour rénovation début novembre 2012. C'est pourquoi les statistiques présentées ici datent de 2011.

3.1 Brève description du processus de réaménagement

Comme nous avons peu d'argent et peu de temps, nous avons décidé de nous concentrer sur deux groupes d'utilisateurs : les adultes et les jeunes (âgés de 12 à 15 ans). Le nombre d'utilisateurs adultes et le nombre de prêts annuels avaient diminué durant ces dernières années. Les jeunes étaient des utilisateurs actifs mais nous n'avions qu'un très petit espace pour eux. Nous avons commencé de façon traditionnelle par un questionnaire détaillé auprès des deux groupes. Puis nous avons continué par une démarche moins traditionnelle inspirée du service design, en organisant trois ateliers avec chacun des deux groupes.

L'enquête et les ateliers ont été mis en place au printemps 2012. Nous avons distribué les questionnaires dans la bibliothèque, les questionnaires pour les jeunes ont également été envoyés à deux écoles. Nous avons obtenu environ 200 réponses de la part des adultes et 300 de la part des jeunes. Les résultats de l'enquête ont constitué la base de notre processus de réaménagement et ont facilité l'organisation des ateliers.

Nous avons planifié trois ateliers pour chacun des groupes, sur trois jours différents, à 16h pour les jeunes et à 18h pour les adultes. Il y avait 10-15 adultes par atelier. La plupart des participants étaient des retraités (âgés de plus de 60 ans) mais il y avait aussi un couple d'âge moyen. Les jeunes étaient plus actifs, environ 20 participants à chaque atelier. A la fin, un plan détaillé de l'espace réaménagé a été dessiné par Minna Haapakoski, architecte d'intérieur spécialisée dans l'aménagement d'intérieurs écologiques.

Dans le premier atelier, nous avons demandé aux participants d'évaluer l'espace de la bibliothèque tel qu'il était à l'époque et de noter leurs observations. Nous leur avons donné des post-it verts et rouges - les verts pour les commentaires positifs, les rouges pour les choses qui méritaient d'être changées. Nous avons également échangé avec les utilisateurs et noté leurs commentaires spontanés. Ensuite nous avons rassemblé les utilisateurs pour discuter de leurs remarques. Une méthode comparable avait été utilisée par la bibliothèque de la ville de Turku (voir Tapio, Hannula & Tapio 2012) à laquelle nous avons ajouté une partie d'échanges. Cette méthode a très bien fonctionné - les jeunes ont formulé 116 remarques, les adultes 85. Le fait d'écrire leur a permis d'exprimer de manière anonyme des opinions qu'ils n'auraient peut-être pas osé nous dire en face. C'était capital de débattre avec eux pendant les sessions post-it parce qu'ils considéraient certaines de leurs opinions comme pas importantes et ils ne les auraient pas écrites. Les discussions après les sessions post-it étaient également très importantes - surtout avec les adultes, qui parlaient plus facilement - pour récolter d'autres idées.

Le deuxième atelier était différent pour les adultes et pour les jeunes. Dans le deuxième atelier, nous voulions que les jeunes utilisateurs nous donnent des idées concrètes de ce à quoi leur espace devait ressembler. Nous leur avons donné du papier et des crayons et nous leur avons demandé de dessiner la bibliothèque dans laquelle ils aimeraient passer du temps. Pour ceux qui n'aimaient pas dessiner, nous leur avons demandé d'écrire ce qu'ils souhaitaient (les couleurs, les meubles, les équipements etc...). Nous avons donné les dessins à l'architecte d'intérieur qui a repris leurs idées dans son propre plan.

Avec les adultes, nous avons abordé le problème de trouver le bon livre (ou autres supports). Dans la plupart des bibliothèques municipales de Finlande, on utilise un système appelé YKL, basé sur la classification de Dewey, pour classer les livres. Si on regarde les principales classes de YKL, cela fait penser à un programme universitaire. Un utilisateur typique de la

bibliothèque d'Hakunila ne voit pas les choses ainsi, leurs besoins d'information viennent de leur quotidien. Nous avons décidé de nous débarrasser de ce système de classification rigide (YKL) pour notre section Essais et de classer les livres par sorte de « thématiques ». Tout le personnel de la bibliothèque a participé à la conception de ces thématiques. Il y en avait sept : Loisirs et Technologie, Histoire et Biographies, Maison et Bien-être, Société et Nature, Monde et Langues, Art et Musique, Sciences et Manuels. Au cours de l'atelier, nous avons voulu tester ces thématiques pour voir si elles étaient compréhensibles pour nos utilisateurs. Nous avons mis les noms des thématiques sur la table et donné aux utilisateurs des petits papiers avec écrits dessus des titres de livres. Nous leur avons demandé de placer chaque livre dans la thématique qui convenait. Puis nous avons discuté ensemble des choix qu'ils avaient faits. Finalement, ce test a montré que les thématiques étaient compréhensibles pour nos utilisateurs et il nous a aussi aidé à développer des sous-catégories.

Dans le troisième atelier, notre architecte d'intérieur Minna Haapakoski nous a montré une représentation 4-D réalisée à partir de son plan ; elle avait aussi apporté avec elle un nuancier et des échantillons de tapis. Ce n'était pas la première version du plan puisque nous lui avons transmis les résultats de l'enquête et des deux ateliers précédents pour qu'elle puisse partir de ces éléments pour faire son brouillon. Comme ça n'était pas la version finale, les utilisateurs (comme le personnel) ont pu encore poser des questions et suggérer des changements.

3.2 Pourquoi sommes-nous là ? – Les quatre principales raisons de notre existence

Au vu des résultats des enquêtes et des ateliers, il y a quatre raisons principales à notre existence.

Pour nos utilisateurs adultes, le principal but de la bibliothèque est de fournir des livres, des magazines et autres supports, de les réserver et de les emprunter. Nos jeunes utilisateurs trouvent également que c'est important. Pourtant, trouver le bon livre, magazine (ou autres supports) n'est pas toujours chose facile et demander de l'aide à la bonne personne ne l'est pas plus. Au cours des ateliers, les adultes sont restés perplexes quant à nos bureaux d'accueil. Il y avait deux bureaux d'accueil à la bibliothèque. Un où les utilisateurs pouvaient réserver un ouvrage, prendre leurs réservations, payer leurs amendes etc... En face de ce bureau se trouvait le bureau de conseil où les utilisateurs pouvaient obtenir une carte de lecteur et un conseil d'aide à la recherche. Nous avons tenté de justifier l'existence de ces deux bureaux autant que possible, mais ce n'était pas clair pour les utilisateurs. « Pourquoi y a-t-il deux bureaux d'accueil dans une bibliothèque de cette taille ? » continuaient-ils de demander. Puisque c'était si difficile pour eux à comprendre, nous avons décidé qu'il n'y aurait qu'un seul bureau d'accueil dans la nouvelle bibliothèque. La bibliothèque réaménagée (avec les « thématiques » évoquées en 3.1) facilitera la recherche du/des bon(s) livre(s) ou d'autres supports. Il y aura seulement un bureau d'accueil et un membre de l'équipe circulera dans la bibliothèque pour offrir son aide aux utilisateurs.

Deuxièmement, la bibliothèque est aussi censée être le centre culturel de Hakunila – il n'y a pas beaucoup d'événements culturels dans le secteur. En plus d'organiser des visites d'auteurs (et d'autres événements liés à la bibliothèque), nos utilisateurs adultes veulent que nous organisions des expositions, des concerts et des projections de films. Comme les adultes, les jeunes voulaient aussi des concerts et des projections de films, mais ils ont également demandé des activités encadrées comme des groupes de lecture, et un club de devoirs. Auparavant, nous avons organisé plusieurs visites d'auteurs (et autres soirées littéraires), mais nous n'organisons que très rarement des expositions et des concerts et nous

n'avions jamais montré de films. Nous n'avions pas d'espace d'exposition ni de salle équipée pour projeter des films. Les concerts demandent beaucoup de place alors que la bibliothèque était remplie d'étagères inamovibles. Cependant, ces problèmes ne sont pas insolubles – le nouvel espace de la bibliothèque sera plus flexible et plus facile à modifier pour les différents types d'événements. Nos étagères seront abaissées et peintes, et on leur ajoutera des roulettes. Elles pourront être facilement déplacées quand nous voudrions organiser un concert, par exemple. Il y aura une salle équipée pour les projections de films et pour l'organisation des expositions. Un groupe de lecture pour les jeunes n'est pas si difficile que ça à créer – nous en avons déjà un pour les adultes – et nous recherchons actuellement un bénévole pour prendre en charge le club de devoirs. Le nombre d'événements culturels organisés par la bibliothèque n'est pas encore très élevé, compte tenu du nombre limité des employés, mais nous pouvons chercher des partenaires (comme des associations ou des bénévoles) pour organiser ce genre de choses.

Troisièmement, notre bibliothèque doit être un endroit convivial où l'on a envie de passer du temps. Nos utilisateurs adultes voulaient pouvoir s'asseoir confortablement pour lire un livre ou un magazine ou écouter de la musique en buvant un thé ou un café. C'était aussi ce que nos jeunes utilisateurs désiraient - les objets les plus demandés étaient un canapé, des poufs et un écran géant (pour les jeux vidéos). Ils ont aussi demandé plus de couleurs, plus d'images ou de graphitis sur les murs (à la place des "affreux tableaux" que nous avons) et un tapis au sol. Le nouvel espace de la bibliothèque sera plus convivial, plus coloré, avec plus de chaises, de poufs, de fauteuils dans lesquels s'asseoir pour boire un café ou un thé. Il y aura une machine à café. Notre bibliothèque ne fait que 586 m² donc une machine à café a semblé plus réalisable qu'une cafétéria. Le plan de réaménagement fait bon usage de certains vieux meubles. En plus des étagères colorées et amovibles, le plan prévoit de repeindre les murs et le vieux mobilier (chaises, tables, fauteuils, lampes etc...) et de recouvrir les tables avec des pages de poèmes et de bande-dessinées.

Les jeunes utilisateurs voulaient plus d'espace dans la bibliothèque. Leurs critiques étaient complètement justifiées : ils avaient seulement à disposition une table, quelques chaises, quelques étagères et trois ordinateurs (partagés avec les enfants). Ils ont aussi dit très clairement qu'ils ne voulaient pas faire partie de la section enfants parce qu'ils n'étaient plus des enfants! Puisque nous avons décidé d'enlever un bureau d'accueil, nous aurions assurément plus de place à consacrer à nos jeunes utilisateurs.

Les deux groupes d'utilisateurs appréciaient également le silence. C'est un challenge dans notre bibliothèque, parce qu'il n'y a pas de murs dans l'espace consacré aux utilisateurs. Si un enfant se met à pleurer ou si un groupe de jeunes parle fort, toute la bibliothèque l'entend. Si on construisait des murs, notre bibliothèque deviendrait un labyrinthe, mais pas si on construit une salle silencieuse. Il y aura donc une salle silencieuse dans la nouvelle bibliothèque pour ceux qui veulent se concentrer et ne pas être dérangé.

Nous avons été assez surpris de voir que les jeunes aussi appréciaient le silence et que même certains d'entre eux le demandaient. Dans certains questionnaires, il y avait des commentaires disant "laissez les JONNES à la porte de la bibliothèque". (JONNE est une expression familière désignant un garçon qui se comporte mal, parle fort). En effet, nous avons deux types de jeunes utilisateurs à la bibliothèque Hakunila. Le premier type regroupe ceux qui se conduisent bien et qui sont intéressés par emprunter des livres ou d'autres supports. Le deuxième est celui des JONNES, des garçons et des filles qui veulent passer du temps à la bibliothèque, s'asseoir en groupe et discuter, utiliser les ordinateurs et peut-être regarder

quelques magazines et bandes-dessinées. Les résultats de l'enquête ont révélé que ces deux groupes ne s'appréciaient pas. A partir de ces remarques, nous avons décidé qu'il y aurait un espace pour les jeunes, complètement séparé de la section enfants, où ils pourront s'installer (seul ou en groupe), utiliser des ordinateurs, des tablettes ou des consoles de jeux et lire des magazines (ou ce qu'ils préfèrent). Il y aura aussi un autre espace, plus calme (à côté de la section bandes-dessinées et musique) pour ceux qui veulent choisir leurs livres sans rencontrer les JONNES.

Quatrièmement, nos jeunes utilisateurs sont très intéressés par les ordinateurs et autres équipements informatique (par exemple les tablettes, les consoles de jeux). Leurs souhaits étaient assez différents de ceux des adultes. Dans l'enquête auprès des adultes, la possibilité d'utiliser les ordinateurs n'arrive qu'en neuvième position parmi leurs activités préférées, bien que nous ayons régulièrement des utilisateurs qui surfent sur internet, impriment des documents ou paient leurs factures en ligne. Les résultats n'ont pas montré un grand intérêt des adultes pour les e-books, la musique digitale, ni pour les nouvelles technologies. Pourtant, si nous voulons garder nos jeunes utilisateurs et augmenter leur usage de la bibliothèque, il est essentiel de faire des investissements! Auparavant, nous n'avions que trois ordinateurs - qui étaient partagés avec les enfants - et une seule console de jeux qu'on ne pouvait utiliser qu'une fois par semaine dans notre club de jeux.

4 LES GRANDES LIGNES DE NOTRE STRATEGIE MARKETING

Selon Helsinky (2012:18), il y a quatre étapes dans le marketing d'une bibliothèque : 1) Analyse (Comment est la bibliothèque actuellement et comment on la voit dans le futur?) 2) Stratégie, Plan marketing et Budget (Que doit-on promouvoir? Auprès de qui? Combien ça coûte? De quels produits et services dispose-t-on? Quels sont les résultats attendus? Quel est le calendrier et qui s'en charge?) 3) Mise en œuvre 4) Retours et évaluation. Helsinky (2012: 21-37) recommande pour l'analyse de la situation actuelle et future, des outils comme le SWOT, le PEST ou les cinq forces de Porter. Aucun de ces outils n'a été utilisé dans notre analyse, dans la mesure où nous nous sommes inspirés du service design et où nous voulions impliquer nos utilisateurs - notre analyse est décrite dans le chapitre précédent.

Pour l'analyse des produits et services, Helsinky recommande la matrice BCG, outil développé par le Boston Consulting Groupe dans les années 1970. La matrice classe les produits et services en quatre catégories, qui sont 1) Etoiles (les produits et services supposés croître rapidement et sur lesquels il faut investir) 2) Vaches à lait (les produits et services bien établis qui sont appréciés par les utilisateurs mais qui ne sont pas supposés croître) 3) Dilemmes (produits et services dont personne ne sait quoi faire, qui peuvent devenir des Etoiles ou de Vaches à lait ou qui peuvent absorber beaucoup d'énergie pour une faible contrepartie) et 4) les Poids morts (produits et services qui ont peu de chance de croître, qui devraient être abandonnés, ou gardés s'ils soutiennent d'autres produits et services). (Helsinky: 38-41.) Comme cet article doit être court, nous ne présenterons pas en détails la matrice BCG de la bibliothèque Hakunila mais nous ferons part de seulement quelques remarques. Nous ne présenterons pas non plus en détails la stratégie marketing avec les plans de tous les services, mais on abordera rapidement le marketing et la construction de l'image de la bibliothèque Hakunila dans son ensemble.

4.1 Etoiles, Dilemmes, Vaches à lait et Poids morts

Après le réaménagement, nous avons une bonne compréhension de ce que nos adultes et nos jeunes voulaient. Les enfants n'ont pas été inclus dans le processus de sorte que nous pouvions seulement imaginer leurs souhaits (à partir des chiffres de prêts et à partir de leur comportement dans la bibliothèque). Pour nos utilisateurs, le but principal de la bibliothèque est (encore!) de fournir des livres, magazines et autres supports. Le prêt de livres (et d'autres supports) est la Vache à lait traditionnelle des bibliothèques. Pourtant, le nombre de prêts annuels de la bibliothèque Hakunila diminuait depuis plusieurs années. Pourquoi? On peut répondre à cette question (et on y a répondu précédemment) de la façon suivante : la lecture ne rencontre plus le même succès qu'auparavant, Google apporte des réponses qui étaient autrefois apportées par les bibliothèques, il y a bien d'autres choses à faire plutôt que d'aller à la bibliothèque etc... Certains de ces constats sont sans doute vrais, mais peut-être que nous ne devrions pas autant accuser l'environnement extérieur et plutôt se concentrer sur la recherche de réponses à l'intérieur de la bibliothèque. Après le réaménagement, nous avons identifié le fait d'être plus créatifs pour mettre à disposition les livres (ce qui inclut par exemple les nouvelles thématiques mentionnées en 3.1) et le développement d'un service aux utilisateurs plus actif (c'est-à-dire développer des façons plus actives de recommander des ouvrages, et que cela fassent partie des services de base aux utilisateurs) comme étant nos services Etoiles. Les ressources électroniques pourraient aussi être des services Etoiles si nous avions des e-books, de la musique digitale etc... En Finlande, des négociations à ce sujet sont en cours au niveau national. Le personnel de la bibliothèque Hakunila n'a pas beaucoup d'influence sur ces négociations donc nous ne prendrons pas en compte les ressources électroniques dans cet article.

Nos utilisateurs veulent également que la bibliothèque soit un lieu convivial où l'on ait envie de passer du temps. Comme nous l'avons déjà mentionné en 3.2, l'espace de la bibliothèque une fois réaménagé sera convivial et coloré. Il y aura plus de chaises, poufs, et fauteuils pour s'asseoir (pour les deux groupes). Il y aura aussi une machine à café et une salle silencieuse pour ceux qui veulent se concentrer et ne pas être dérangés. Nous considérons donc le nouvel espace de la bibliothèque, convivial et confortable comme un service Etoile, et nous allons consacrer du temps et des efforts pour le promouvoir. Il n'y a pas d'autres lieux de ce type, confortables dans le quartier d'Hakunila - pas même une seule cafétéria, seulement des pubs bruyants.

Dans le processus de réaménagement, il est également apparu que la bibliothèque devait être le centre culturel d'Hakunila. En plus de l'organisation de visites d'auteurs (et autres rencontres littéraires), nous devrions organiser des expositions, des concerts et des projections de films. Les jeunes utilisateurs veulent aussi des activités encadrées comme un groupe de lecture, et un club de devoirs. Tous ces services sont des Dilemmes. Nous savons par expérience que les événements littéraires peuvent attirer des centaines d'utilisateurs - ou seulement cinq si le sujet ou l'écrivain ne sont pas assez intéressants ou s'il fait un temps superbe dehors. De plus, il n'y a que sept personnes (dont le directeur) qui travaillent en permanence dans notre bibliothèque. La bibliothèque de Vantaa a embauché un attaché culturel pour assister les bibliothèques dans cette tâche, mais il est évident que nous ne pourrions pas organiser beaucoup d'événements chaque année. Comme la bibliothèque ouvre en août, nous organiserons prochainement des expositions, des projections de films ainsi que d'autres événements. Nous avons tout de même besoin de volontaires si nous voulons être un centre culturel actif, c'est une chose sur laquelle nous devons travailler.

Le réaménagement nous a également amenés à reconsidérer nos cours d'informatique. Dans l'enquête auprès des adultes, la possibilité d'utiliser les ordinateurs arrive en neuvième position et la possibilité d'obtenir une assistance dans l'usage des ordinateurs en quinzième position des activités préférées. Durant les dix dernières années, nous avons organisé plusieurs cours d'informatique à la bibliothèque Hakunila. La plupart des participants étaient des personnes âgées qui avaient très peu (ou pas du tout) utilisé des ordinateurs auparavant. Il est arrivé qu'on propose des sujets plus sophistiqués (par exemple sur les réseaux sociaux), mais nos utilisateurs étaient surtout intéressés par les bases. Il y a dix ans, les cours étaient pleins, mais maintenant le nombre de participants diminue. Nous proposons également une assistance personnalisée : un utilisateur peut demander un rendez-vous pour obtenir une aide individuelle s'il a des problèmes avec son ordinateur. Ce service-là s'est avéré apprécié et il est toujours une Vache à lait. Nous avons donc mis les cours d'informatique dans la catégorie des Poids morts et décidé de les abandonner. A la place, nous voulons développer les compétences d'analyse des médias pour les enfants et les jeunes, étant donné que le processus de réaménagement a montré leur intérêt pour les ordinateurs et autres équipements multimédia. Nous avons déjà organisé un atelier cinéma - l'idée était de réaliser un court-métrage - et ça a été une réussite.

Il reste un type de services que nous n'avons pas abordé dans cet article ni dans le réaménagement. Ces services pourraient être appelés "services pour les groupes", comme les écoles, les crèches ou tout autre groupe qui voudrait venir à la bibliothèque. Nous proposons par exemple des heures du conte, des discussions autour d'un livre, des introductions à la recherche d'informations. Ces services sont appréciés, notamment par les écoles qui demandent régulièrement à visiter la bibliothèque, et sont donc pour nous des Vaches à lait. Au départ nous avons proposé ces services uniquement aux élèves de 4ème (10-11 ans) et de 7ème (13-14 ans) année mais finalement nous avons souvent organisé des sessions pour n'importe quelle classe. A l'avenir, nous nous concentrerons sur les niveaux de 4ème et de 7ème dans la mesure où nous devons trouver le temps de développer nos services Etoiles.

4.2 Impliquer les utilisateurs, recycler - Construire une nouvelle image pour la bibliothèque Hakunila

En avril, nous avons organisé un atelier pour le personnel de la bibliothèque Hakunila et pour d'autres employés de la bibliothèque municipale de Vantaa. L'atelier était animé par Jukka Hakala et le but de l'atelier était de répondre à une question : *comment encourager les gens à venir à la bibliothèque Hakunila, une fois réaménagée?* L'un des enseignements les plus pertinents de l'atelier a été que nous ne devons pas oublier nos idées de départ (= impliquer les utilisateurs et recycler) si nous voulions que notre processus de réaménagement soit une réussite. Appliquer les méthodes marketing dans une bibliothèque peut (devrait!) être une ligne directrice et nous devrions essayer de construire notre image sur ces principes. Ce n'est pas une tâche facile - les idées présentées ci-dessous sont des essais et nous allons y retravailler dans le futur.

Aussi, la première question à se poser est : *comment impliquer nos utilisateurs dans le développement à venir de notre bibliothèque?* Evidemment, on ne peut pas répondre à cette question sans les utilisateurs. Donc, comme la bibliothèque ouvre ses portes le 30 août, nous allons commencer à prospecter nos panels d'utilisateurs - il y aura un panel d'adultes et un autre de jeunes, et nous poserons à chacun cette question. D'autre part, on pourrait créer un nouveau service de toute pièce avec un groupe d'utilisateurs. Nous savons déjà par exemple que les jeunes veulent des projections de films à la bibliothèque. Et s'ils concevaient ces

projections eux-mêmes depuis le départ? Ils pourraient choisir le nom du service, concevoir un logo, faire un plan marketing etc. Naturellement, ils ne peuvent pas l'organiser tout seuls, nous avons besoin d'un ou deux adultes pour les aider et travailler avec eux.

La deuxième question à se poser est : *nous avons suivi un processus écologique dans notre réaménagement, mais comment faire pour que notre bibliothèque soit la plus écologique possible au quotidien, de sorte que nos utilisateurs associent cette valeur à notre bibliothèque?* C'est une question qui demande des recherches : nous devons lire les travaux de nos collègues (par exemple Sonkkanen, Asikainen & Sahavirta 2012) plus attentivement, développer plus activement l'éco-responsabilité⁵, trouver des contacts pour organiser des événements et des expositions en rapport avec le recyclage, consulter des utilisateurs parmi nos panels sur ce sujet etc.

En réalité, nous avons besoin d'un plan détaillé pour notre campagne d'image qui sera une part essentielle de notre stratégie marketing. Nous allons donc continuer sur ce sujet et peut-être produire un article pour la prochaine conférence de l'IFLA!

5 CONCLUSION

Nous avons une bibliothèque qui donnait l'impression (à l'intérieur et à l'extérieur) de revenir aux années 1970 et qui n'était plus aussi fréquentée qu'avant. Nous nous posions une question: "*Comment changer cela?*" et nous avons cherché des réponses à cette question avec nos utilisateurs en les incluant dans notre processus de réaménagement. Aujourd'hui, nous avons une bien meilleure compréhension de nos utilisateurs. Nous avons conçu un espace moderne, adaptable pour notre bibliothèque en utilisant principalement des matériaux recyclés et seulement quelques nouveaux investissements, nous avons identifié nos services Etoile, basés sur les souhaits de nos utilisateurs. Ce n'est encore qu'un début - transformer une bibliothèque est une chose difficile! Nous devons établir un plan marketing plus concret pour nos services - particulièrement pour les services Etoiles! et développer un plan plus détaillé pour notre campagne d'image. De plus, la bibliothèque Hakunila étant une partie de la bibliothèque municipale de Vantaa - nous disposons aujourd'hui des grandes lignes de notre stratégie marketing, mais pas pour la bibliothèque de Vantaa. Cependant la vraie question ("*comment changer cela?*") est maintenant posée à toutes les bibliothèques depuis que l'une d'elles a entamé ce grand changement. Nous espérons que dans un futur proche nous aurons aussi une stratégie marketing pour la bibliothèque municipale de Vantaa !

⁵ L'éco-responsabilité est un modèle créé à l'origine à Helsinki en 2006 et développé aujourd'hui par huit communes finlandaises et trois communes estoniennes. Dans ce modèle, chaque site (par exemple la bibliothèque Hakunila) choisit un de ses employés comme éco-responsable, qui est formé pour promouvoir la responsabilité environnementale au travail. (Voir <http://www.eco-support.net/en/> pour plus d'informations.)

6 REFERENCES

City of Helsinki Environment Centre (2013). *Eco-support*. Disponible sur Internet: <http://www.eco-support.net/en/>

Helinsky, Zuzana (2012). *Pieni mutta tärkeä kirja kirjastojen markkinoinnista*. Helsinki: Avain.

Hemsley, Karl (2011). *How not to waste a crisis*. In: *Cilip Update*, 5/ 2011, 32-33.

Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan & Iwan Setiawan (2011). *Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen*. Helsinki: Talentum.

11

Perälä, Marjo (2011). *Mikä on kirjaston soundi?*

Disponible sur Internet: <http://www.slideshare.net/Marjoilija/mik-on-kirjaston-soundi>

Sahavirta, Harri (2012). *Showing the green way. Advocating green values and image in a Finnish public library*. In: *IFLA Journal*, 38: 3, 239-242.

Sonkkanen, Leila, Asikainen, Minna & Harri Sahavirta (Ed.) (2012). *Green@Library. Ecological Sustainability of Libraries*.

Disponible sur Internet: <http://www.slideshare.net/kirjastotfi/green-library>

Taloustutkimus (2012). *Verkkobrändien arvostus Suomessa*. Disponible sur Internet: <http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-8-2012/google-jokymmenen-vuotta-suomen/>

Tapio, Maila, Hannula, Terhi & Raila Tapio (2012). *Käytsä täällä usein. Käyttäjätutkimus Turun pääkirjaston käytöstä*. Disponible sur Internet:

<http://www.turku.fi/public/download.aspx?ID=160145&GUID=%7B104A6B0E-B3FA-4530-A092-17D537069F9A%7D>

Tassi, Roberta (2009). *Service Design Tools*. Disponible sur Internet: <http://www.servicedesigntools.org/>

Tuulaniemi, Juha (2011). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.