



International Federation of Library Associations and Institutions
Fédération Internationale des Associations de Bibliothécaires et des Bibliothèques
Internationaler Verband der bibliothekarischen Vereine und Institutionen
Международная Федерация Библиотечных Ассоциаций и Учреждений
Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas

IFLA Publications 99

Education and research for marketing and quality management in libraries

La formation et la recherche sur le marketing et la gestion de la qualité en bibliothèque

Satellite Meeting / Colloque Satellite
Québec, August 14 - 16 Août 2001

Edité par / Edited by
Réjean Savard

K · G · Saur München 2002

IFLA Publications
edited by Sjoerd Koopman

Recommended catalogue entry:

**Education and research for marketing and quality management in libraries /
La formation et la recherche sur le marketing et la gestion de la qualité en bibliothèque :**
satellite meeting/colloque satellite, Québec, August 14 - 16 août 2001 /
[International Federation of Library Associations and Institutions].
– München : Saur, 2002, X, 316 p. 21 cm
(IFLA publications ; 99)
ISBN 3-598-21829-X

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Education and research for marketing and quality management in libraries :
satellite meeting/colloque satellite, Québec, 14 - 16 août /
[International Federation of Library Associations and Institutions].
– München : Saur, 2002
(IFLA publications ; 99)
ISBN 3-598-21829-X



Printed on acid-free paper

The paper used in this publication meets the minimum requirements of American National Standard for Information Sciences – Permanence of Paper for Printed Library Materials, ANSI Z39.48.1984.

© 2002 by International Federation of Library Associations
and Institutions, The Hague, The Netherlands
Alle Rechte vorbehalten / All Rights Strictly Reserved
K.G.Saur Verlag GmbH. München 2002
Printed in the Federal Republic of Germany

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Printed / Bound by Strauss Offsetdruck, Mörlenbach

ISBN 3-598-21829-X
ISSN 0344-6891 (IFLA Publications)

Table of Contents / Table des Matières

Preface	ix
Préface	x

Introduction Papers / Conférences d'introduction

*Les dimensions managériales des activités documentaires :
réflexions conceptuelles et pédagogiques*

Christiane Volant	1
-------------------------	---

*Managing Outside the Box : Marketing and Quality Management
as Key to Library Effectiveness*

Darlene Weingand	8
------------------------	---

Report on the Teaching of Marketing in Schools of Library and Information Science (LIS) / Enseignement du marketing dans les écoles de Bibliothéconomie et Sciences de l'Information (BSI) : État des lieux

*The Teaching of Marketing and Quality Management in Schools of
Library and Information Studies : The Case of North America*

France Bouthillier	21
--------------------------	----

*The State of Marketing Teaching in Schools of Library and Information
Science in South America*

Sueli Mara S.P. Ferreira	31
--------------------------------	----

*Teaching of Marketing and Quality Management in Schools of Library and
Information Science (LIS) in the UK : A Review and Report of Findings*

Sheila Webber	43
---------------------	----

Research and Evaluation in Marketing and Quality Management / Recherche et évaluation en matière de gestion du marketing et de la qualité

*Programme pour l'étude des déterminants internes de la fréquentation
des bibliothèques*

Claude Poissenot	69
------------------------	----

<i>Unlocking the Library : Marketing Library Services : a case study approach</i> Janine Schmidt	87
---	----

<i>Le réseau sous l'éclairage de la démarche qualité : Proposition d'une grille d'indicateurs pour l'évaluation des effets qualitatifs de la coopération inter-bibliothèques</i> Jalel Rouissi	98
---	----

Education for Marketing and Quality Management in LIS / Formation pour la gestion de la qualité et du marketing en BSI

<i>Multimedia Courseware on Total Quality Management for Continuing Professional Education</i> Uma Kanjilal et Linda Smith	117
---	-----

<i>Continuing Education for Library and Information Professionals : A Practical approach</i> Christie Koontz	126
---	-----

<i>Education for Marketing Management : Profitable Opportunities for Information Professionals in Estonia</i> Aira Lepik	134
---	-----

Marketing and Quality Management : Applications, Case Studies and Research / La gestion de la qualité et du marketing : applications, études de cas et recherche

<i>Implementing ISO 9000 Standards in a University Library. The Quality System in Universitat Autònoma de Barcelona Library Service</i> Nuria Balagué	145
--	-----

<i>Proposition d'un outil de diagnostic en bibliothèque académique</i> Christine Ollendorf	157
---	-----

Marketing and New Approaches / Marketing et nouvelles approches

<i>The Marketing and Management of Electronic Journals in Academic Libraries : A Need for Change</i> Linda Ashcroft	173
--	-----

<i>La campagne «La Semaine des bibliothèques publiques» au Québec : bilan et perspectives</i>	
Claudette Poulin	190

Relationships between Marketing and Quality Management / Les relations entre marketing et gestion de la qualité

<i>On the Link between Marketing and Quality</i>	
Dinesh K. Gupta et Ashok Jambhekar	205

<i>Marketing et gestion de la qualité pour les Centres régionaux de services aux bibliothèques publiques du Québec : des outils essentiels au développement</i>	
Richard Boivin	221

<i>Quality Indicators and Marketing : The Convergence between the Providers and the Customers Point of View in Brazilian University Libraries</i>	
Waldomiro Vergueiro et Telma de Carvalho	236

Diversity of Barriers to Marketing in LIS / La diversité des barrières au marketing en BSI

<i>Marketing to Libraries and Information Centres in Rural Areas of Developing Countries : The African Scenario</i>	
Daniel Ruheni	247

<i>Bibliothèques et marketing : une valse à 3 temps : répulsion, attirance, adaptation</i>	
Marielle de Miribel	258

<i>A Slip between the Cup and the Lip : Practical and Intellectual Problems of Marketing U.S. Academic Libraries</i>	
John Buschman et Dorothy Warner	269

Modelisation and Theory in Marketing / Modélisation et théorie en marketing

<i>Repositioning the Library with Two Lines of Information Services for a Target Market : The Virtual Customers</i>	
Diane Mittermeyer	281

<i>La "valeur-consommateur" de Chapters à l'épreuve de la typologie de Holbrook</i>	
Olivier Badot	293
<i>Creating and Sustaining Competitive Advantage in Libraries : Wales, Case Study</i>	
Judith Broady-Preston et Emma Barnes	309
Wrap Up and Reflections on the IFLA Québec Satellite Meeting / Synthèse et réflexions sur le Colloque satellite IFLA de Québec	
<i>From the Developing Countries Participants / Des Participants des Pays en Développement</i>	
Amadou Diop	317
<i>From the French-Speaking Participants / Des Participants Francophones</i>	
Marielle de Miribel	321
<i>From the English-Speaking Participants / Des Participants Anglophones</i>	
Tom Wilding	324

Preface

Marketing has been defined as the management of exchanges between an organisation and its various publics. Andriaenssens, Ingham and Vankerkem (Marketing et qualité totale / DeBoeck Université. Paris 1993) talk of quality management as the « driving belt » of marketing within an organisation. Marketing and quality management are therefore related. These two topics have also been identified as being crucial for good management and development of libraries and other information services. Several authors have also indicated that librarians generally lack adequate training in marketing and observe that very few schools of library and information science offer courses in marketing and quality management.

Therefore, the «Management and Marketing» and «Education and Training» sections of IFLA decided to organize together a scientific colloquium to discuss those very important matters. This colloquium was held in Québec City (Canada) from 14 to 16 August 2001, with the collaboration of many partners. Among them were the School of library and Information Science of the Université de Montréal, the Institut francophone des nouvelles technologies de l'information et de la formation and the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada.

The event gathered more than one hundred experts coming from more than 25 different countries – researchers, educators and practitioners – to exchange information and ideas about marketing and quality management as they apply to the management of libraries and other information services.

I would like to thank all those who contributed to the success of this colloquium, especially the authors and Michelle Vallée, who prepared the first version of the manuscript. Thanks also to the members of the Committee who evaluated the proposals received and which are published here:

- Yawo Assigbley, Association of African Universities, Ghana
- Christie Koontz, Florida State University, USA
- Marielle de Miribel, Université de Paris X, France
- Michael Koenig, Long Island University, USA
- Jean-Michel Salaün, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB), France
- Christina Tovoté, Malmö University (now at Stockholm University Library), Sweden
- Sheila Webber, University of Sheffield, United Kingdom
- Ken Haycock, University of British Columbia, Canada (and Chairman, Section of Education and Training, IFLA)

We hope that the publication of these papers will promote the development of education and research in marketing and quality management within libraries, one of the important objectives of this colloquium.

Réjean Savard, Ph.D.

Chair, Management and Marketing Section, IFLA
and coordinator of the meeting

Préface

Le marketing a été défini comme le management des échanges entre une organisation et ses différents publics. La gestion de la qualité est reconnue comme une dimension du management qui lui est intimement liée. Ces deux sujets ont été identifiés par plusieurs comme cruciaux dans le développement des bibliothèques et des services d'information. Plusieurs auteurs ont aussi démontré que les bibliothécaires manquaient généralement d'une bonne formation en marketing et ont observé que très peu d'écoles de bibliothéconomie et de sciences de l'information offraient des cours de gestion du marketing et de la qualité.

Dans ce contexte, les sections «Management et marketing» et «Éducation et formation» de l'IFLA ont voulu s'associer pour présenter aux collègues du monde entier un colloque scientifique destiné à discuter à fond ce sujet brûlant d'actualité. Ce colloque eut lieu à Québec (Canada) du 14 au 16 août 2001, avec le concours de nombreux partenaires dont l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal, l'Institut francophone des nouvelles technologies de l'information et de la formation et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

L'événement a permis de réunir plus d'une centaine d'experts (chercheurs, professeurs et praticiens) afin d'échanger sur le marketing et la gestion de la qualité et leur application au management des bibliothèques et services d'information, en provenance de plus de 25 pays différents.

J'aimerais remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de cet événement et particulièrement les auteurs, ainsi que Madame Michelle Vallée qui a assuré la préparation de la première version du manuscrit. Merci également aux membres du Comité scientifique qui ont évalué les communications qui font l'objet de cette publication :

- Monsieur Yawo Assigbley, Association des universités africaines, Ghana
- Madame Christie Koontz, Florida State University, USA
- Madame Marielle de Miribel, Université de Paris X, France
- Monsieur Michael Koenig, Long Island University, USA
- Monsieur Jean-Michel Salaün, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB), France
- Madame Christina Tovoté, Université de Malmö, Suède (maintenant à l'Université de Stockholm)
- Madame Sheila Webber, Sheffield University, Royaume-Uni
- Monsieur Ken Haycock, University of British Columbia, Canada (et Président de la Section Education et formation de l'IFLA)

Nous espérons par la publication de ces textes promouvoir la formation et la recherche en gestion du marketing et de la qualité chez les bibliothécaires, un des objectifs importants de ce colloque.

Réjean Savard, Ph.D.

Président, Section Management et Marketing, IFLA
et coordonnateur du colloque

Introduction Papers /
Conférences d'introduction

Les dimensions managériales des activités documentaires : réflexions conceptuelles et pédagogiques

Christiane VOLANT

Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication

Université de TOURS

Institut Universitaire de Technologie

Chef du département Information-Communication

Résumé

Le paradigme systémique peut-il aider à revisiter le concept de marketing documentaire? Quels sont les liens possibles entre management stratégique et stratégie marketing? Quelques pistes sont ici envisagées.

Les représentations d'étudiants vis à vis du concept marketing sont étudiées, sous forme de l'analyse d'un sondage dans une institution de formation en début de formation.

L'impact du processus qualité sur les entreprises via les demandes de stagiaires est abordé.

Enfin, une réflexion est menée sur la nécessaire adaptation de la formation initiale en matière de marketing et plus globalement de management de l'information.

Abstract

Can the systemic paradigm lead to the reexamination of the information system marketing concept ?

What links might exist between strategic management and the marketing strategy ?

Student perceptions of the marketing concept are studied through a survey analysis carried out in an academic institution at the beginning of the training course.

The impact of the quality process in a corporate environment is assessed by means of the placement students queries.

Finally, the necessity to adapt the training course to marketing needs and more broadly to information management is discussed.

Réflexions conceptuelles

Différentes démarches organisationnelles ont comme dénominateur commun la préoccupation du service rendu à l'utilisateur, « au client ». Certains auteurs ont déjà pointé les similitudes du marketing, de l'analyse de la valeur et de la qualité en matière de préoccupation prioritaire au client. Une vision systémique des organisations peut-elle aider à porter un autre regard sur la démarche marketing des systèmes information-documentation? C'est ce que nous nous proposons d'étudier à l'aide du paradigme systémique d'une part et des principes de management systémique d'autre part.

La modélisation systémique nous invite à nous représenter symboliquement un système à l'aide des paramètres de base : environnement, finalité, activités, évolution, concepts envisagés de façon inséparable, en conjonction. Appliqué au système information-documentation il est possible de le décliner ainsi :

Le système Information-Documentation est situé dans un environnement (l'environnement immédiat, son institution de rattachement et l'environnement de cette institution). Il réalise des activités qui concourent à sa finalité au moyen d'une structure ou plus largement d'une organisation, il évolue dans le temps. En m'appuyant sur J. L. Le Moigne et E. Morin, j'utiliserai le terme d'organisation plutôt que de structure pour mettre l'accent sur l'activité, la stratégie, la communication. Ce concept

« conjoint l'action d'organiser... et le résultat de cette action, la forme organisée, ce que l'on appelle communément la "structure"... organisation inséparable de cet environnement dans lequel elle agit. La complexité de l'organisation ne s'identifie pas par l'enchevêtrement des rouages ou des composants d'une structure... mais par l'imbrication présumée intelligible des multiples actions qu'elle assure » (Le Moigne, 1990).

En ce domaine, je propose de considérer nos systèmes comme des systèmes apprenants, fonctionnant par apprentissage collectif, acquérant ainsi davantage d'intelligence organisationnelle pour la mettre au service des usagers. L'organisation du système information-documentation se doit d'être un réseau interactif d'individus centrés sur la finalité du système, solidaires, communicants et co-apprenants, d'où l'importance des ressources humaines dans notre secteur. Ainsi, c'est la finalité du système Information-Documentation qui conditionne la ou les activités à réaliser et la structure la plus adaptée. Il n'y a, ainsi, pas une structure évidente mais des structures pertinentes par rapport aux projets considérés (Le Moigne, 1990). La formulation de la finalité d'un système Information-Documentation se doit d'être explicitée clairement dans une institution et constitue l'élément fondamental de la construction du sens des activités documentaires ou para-documentaires à réaliser. Une vision systémique des activités vise à faire ressortir leur interdépendance, mais également leur justification à un moment donné de l'évolution du système Information-Documentation par rapport à ses objectifs et plus globalement par rapport à sa finalité. Ces activités n'ont de sens que par rapport aux objectifs et aux projets qu'elles doivent servir, et non par elles-mêmes. Organisation, environnement et principes de management sont étroitement liés à l'action organisée : réalisation combinée des activités documentaires ou para-documentaires en utilisant des principes de management tels que l'approche globale du système, l'approche qualité, l'analyse de la valeur, l'approche marketing, l'étude des coûts, remettant en cause si besoin est, la structure. Il est clair que le questionnement indispensable concernant la finalité du système ainsi que l'étude de l'environnement conditionnent les activités documentaires, l'évolution du système et bien entendu la structure du système qui n'a de sens qu'au service du projet. Ainsi, dans un premier temps, nous considérons le marketing comme un des principes de management clés des actions organisées du système information-documentation.

Puis, nous changeons de niveau d'observation en considérant le marketing des systèmes information-documentation comme un système. Une modélisation systémique du marketing met l'accent sur la conjonction nécessaire de la finalité : satisfaction des clients ciblés, de l'environnement : positionnement, des activités : communication, actions marketing et de l'évolution : innovation centrée sur le service au client, le tout à l'aide d'une organisation : ressources humaines et d'une stratégie. Cette esquisse du système marketing met l'accent sur la conjonction croisée des quatre concepts clés et sur la préoccupation

constante de la cohérence des actions marketing par rapport aux objectifs fixés, mais aussi par rapport à l'environnement et en particulier par rapport à l'institution. Ainsi, cela engage à une vigilance accrue pour repérer les décalages ou les dérives progressives. Par exemple, des décisions mal négociées d'une institution en matière de ressources humaines vont avoir une incidence directe sur l'ensemble du système marketing : objectifs difficiles à atteindre, activités marketing plus adaptées... En effet, si le marketing stratégique propose des choix de développement fondés sur les concepts de positionnement et de segmentation des publics, le management systémique assure une cohérence entre la stratégie du système information-documentation et la stratégie globale de l'entreprise en ayant toujours à l'esprit la cohérence du projet commun et partagé par l'équipe documentaire et du projet d'entreprise.

Cela nous amène à nous appuyer sur les principes de management de l'entreprise système complexe qui sont parfaitement applicables à un système information-documentation, système tout aussi complexe. On peut les résumer brièvement ainsi : le pilotage par les projets et non par les structures, la transformation permanente, la démarche stratégique adaptative et l'action stratégique.

Envisager le management d'un système information-documentation ainsi, implique d'élaborer une stratégie évolutive, par réintroduction permanente d'informations mais en gardant un fil directeur, cela dans un contexte d'incertitude et en se référant constamment à la finalité du système. L'action stratégique repose sur la réunion au moins de cinq attributs (Martinet A. C.) : un acteur (individu actif, autonome mais lié à l'environnement), un projet qui évolue, un univers incertain jamais complètement maîtrisé et peuplé d'autres acteurs, un effort d'intelligence et de conscience des représentations, un temps multiple : durée et l'instant. Ce principe de management met l'accent encore davantage sur les limites d'une stratégie délibérée, et la nécessité d'adopter une stratégie adaptative. C'est le troisième lien qui nous semble important avec la stratégie marketing, celle-ci gagnant à être non linéaire, mais adaptative, afin de mettre l'ensemble en cohérence permanente.

Il nous apparaît que les liens sont particulièrement serrés entre l'approche marketing et l'approche systémique des systèmes information-documentation. Ces quelques réflexions n'ont pas la prétention d'apporter des réponses mais de susciter un questionnement. Enfin, les principes de management par la complexité mettent en exergue l'importance vitale de l'acteur, pivot essentiel du management. Tout comme l'analyse de la valeur et la qualité mettent l'accent sur l'approche participative des différents acteurs. Peut-être cela doit-il inciter nos communautés, scientifique et professionnelle, à nous focaliser davantage, à l'instar de R. Savard, sur les ressources humaines.

Des représentations frileuses chez les étudiants

On constate encore, même si cela a beaucoup évolué, de la part des étudiants en science de l'information un certain nombre de perceptions et d'attitudes peu facilitatrices à l'abord du concept de marketing. Fréquemment avant le démarrage de toute formation, ils ne voient pas le moindre lien entre le concept et la fonction. Ces perceptions sont ressenties au cours des entretiens de recrutement avant l'entrée en formation.

Il nous a semblé intéressant d'étudier les représentations des étudiants en ce domaine avant la formation et d'observer leur comportement pendant la formation. Afin de mieux comprendre leurs représentations un sondage a été réalisé auprès de deux groupes d'étudiants de formation initiale en information et documentation d'entreprise de l'Institut Universitaire de Technologie de TOURS. Sont présentées ci-après les grandes tendances d'un travail de réflexion sur les concepts de marketing et de qualité réalisé auprès de 75 étudiants en 2000-2001. Un questionnement a été réalisé auprès d'eux pour connaître leur représentation du concept marketing et du concept de qualité. Ce travail a porté sur les étudiants de 2^e année du DUT « information et documentation d'entreprise » ainsi que sur les étudiants d'année spéciale, en début de formation. Le groupe année spéciale est constitué d'étudiants qui ont déjà une formation de premier cycle universitaire minimum dans des domaines variés, et qui viennent acquérir une spécialisation en information et documentation d'entreprise. Les caractéristiques de ces groupes diffèrent sur la connaissance préalable du secteur de la documentation. Ainsi les 2^e année ont en première année une initiation à la qualité, et une initiation à l'économie d'entreprise, l'application à l'information documentation et la formation au management des systèmes d'information ne se faisant qu'en deuxième année. Le groupe année spéciale découvre quant à lui la formation.

En ce qui concerne le marketing, beaucoup d'étudiants 2^e année et année spéciale, renvoient à l'aspect commercial de l'entreprise : au profit (23) aux études de marché (18), à l'incitation à la vente, à la valorisation des produits (14), à la promotion (10), et à tout un ensemble de techniques commerciales (10). Quelques uns abordent le critère temps en indiquant la notion de processus allant de la conception à la distribution. Enfin, pour certains c'est lié à la qualité. Très peu évoquent l'étude des besoins (3), la stratégie (2), et les ressources humaines (1). Les réponses de l'année spéciale, qui n'ont donc eu aucune formation en documentation au préalable, se différencient par quelques points de vue négatifs : « le marketing crée un besoin non vital pour faire consommer » ce qui peut être rapproché de la recherche du profit, « c'est abusif ». mais aussi par des perceptions plus positives : facilitation de l'émergence des besoins, et par une représentation plus organisationnelle de la participation de la fonction documentaire à la fonction marketing globale de l'entreprise, à la veille. Enfin, toujours pour le groupe année spéciale, la fonction documentaire est affectée d'un rôle de liaison, de facilitation entre la fonction marketing et les autres fonctions.

En ce qui concerne la qualité, se dégagent : les normes (20), l'adéquation aux besoins (15), le lien avec la valeur (11), la satisfaction au client (8). Le groupe année spéciale situe la qualité par rapport à la concurrence, la relie à la compétence des individus, à leur responsabilisation et l'applique spontanément à l'information-documentation en évoquant la pertinence de l'information.

Il faut par ailleurs pondérer ces tendances, ce travail leur ayant été demandé après l'introduction générale de la formation ce qui a pu les influencer quelque peu...et minimiser peut-être, les points de vue négatifs ! Force est de constater que les étudiants renvoient le marketing à une activité de l'entreprise axée sur la promotion, la vente ...et ne font pas d'emblée le moindre rapprochement avec la fonction documentaire sauf pour le groupe année spéciale qui envisage le lien avec la fonction marketing dans l'entreprise. Des représentations

qui pourraient préfigurer le concept de marketing documentaire n'émergent pas. Les étudiants sont venus en fait chercher une formation à un métier technique.

En ce qui concerne la qualité, le concept peut leur sembler plus trivial et l'aspect normalisation leur est plutôt familier. Lors de la formation, leur intérêt pour le marketing est à priori peu présent et en ce qui concerne la qualité, cette approche est encore perçue comme un peu en décalage avec leur fonction, car très managériale. L'effort pédagogique consiste alors à attiser leur intérêt et de développer une prise de conscience en les renvoyant en permanence vers la finalité de leur fonction : le service à l'utilisateur.

Malgré cela, il faut constater la persistance de réticences à engager une véritable démarche marketing et la quasi impossibilité pour certains d'entre eux, même après une formation au marketing et à la qualité à raisonner en terme de prestation plutôt qu'en terme de produit, comme si l'aspect immatériel de la prestation était angoissant. De même, lors de la réalisation d'étude de besoins en cours de formation sous forme de projets ou au cours de stages, les techniques qui ne privilégient pas la communication directe avec l'utilisateur, comme le questionnaire, sont largement préférées aux entretiens. Certains d'entre eux avouent même avoir peur de ne pas pouvoir mener un entretien de face à face, considérant le questionnaire plus facile. On peut ainsi s'interroger sur le désir réel de communiquer chez les étudiants dans la mesure où ils sont le plus souvent maîtres de la méthodologie employée pendant les stages. De plus, l'attrance vers des techniques informatiques de dépouillement brouillent souvent l'objectif du travail, l'étudiant dérivant vers l'utilisation maximale du logiciel au détriment de l'analyse. Il faut également constater une attrance marquée lors des travaux pédagogiques laissés à leur libre choix pour les technologies d'information et de communication plutôt que pour ce qui a trait au management. Enfin, lors de l'utilisation des méthodes marketing, ils ont encore une perception limitée du marketing s'intéressent plus aux aspects promotionnels et aux techniques de communication qu'à la stratégie marketing et aux études de besoin en amont.

Le développement croissant des nouvelles technologies de l'information et de la communication devrait permettre la prise de conscience de la nécessité de définir plus encore une véritable approche marketing du système documentaire. Il faut cependant lutter contre la prégnance d'une attitude ludique vis à vis des technologies d'information et de communication ou tout simplement techniciste vis à vis de la fonction.

Impact du marketing et de la qualité sur la profession au regard des stages

En ce qui concerne le marketing, les études de besoins perdurent, essentiellement sous forme d'enquêtes. On note parfois quelques entraves de la part des responsables de stages, qui en cours de déroulement des enquêtes cherchent à interférer dans la démarche pour des questions de positionnement personnel ou par crainte de ne plus maîtriser la situation. Peu de mémoires portent sur l'aspect promotion et presque jamais sur la stratégie marketing.

En ce qui concerne la qualité, le mouvement est plus marqué et plus novateur. L'impact des normes ISO pousse certaines entreprises à se préoccuper réellement de leur système d'information. Cela entraîne un double mouvement :

D'une part, on assiste à certains recentrages de services documentation vers le traitement de l'information interne plutôt que l'information externe.

D'autre part, certaines entreprises qui n'ont pas de service de documentation se trouvent confrontées à des difficultés liées à l'élaboration de plans de classement de réglementation interne, de procédures, de structuration cohérente de documents internes etc... et se tournent vers des établissements de formation à la documentation.....s'appuyant enfin l'intérêt d'un travail de structuration de l'information fait par des professionnels. Cela constitue un mouvement marquant actuellement.

Ainsi, la préoccupation de la qualité pour un certain nombre d'entreprises, les incitent à se rapprocher des professionnels de l'information alors que c'est une démarche que certaines petites et moyennes entreprises ne faisaient pas jusque là.

Impact sur la formation

Ces différentes considérations ont un impact, nous semble-t-il extrêmement fort sur la formation. Nous nous situons dans ce qui suit dans le cadre de la formation à la documentation d'entreprise et non des bibliothèques publiques. L'importance de la formation au contexte organisationnel est tel qu'il s'agit d'engager une véritable révolution dans la formation des professionnels. Il ne suffit pas de les initier au management, au marketing etc...car la difficulté réside surtout dans le fait que les étudiants viennent souvent chercher une formation théorique et technique en sciences de l'information et pour eux la formation managériale n'est qu'un appui comme un autre. Or dans ce cas, la formation au management risque d'être plaquée comme un contenu d'enseignement général banal. La formation au marketing risque d'être un appendice si elle n'est pas intégrée dans une formation globale au management et envisagée en conjonction avec les autres enseignements. Elle risque aussi de n'être qu'un discours pédagogique déconnecté si toute l'équipe pédagogique ne partage pas une optique marketing et privilégie l'approche produit, enfermant ainsi les étudiants dans leurs représentations. En effet certains enseignants persistent à former leurs étudiants à la conception et la réalisation de produits et de systèmes avec une approche marketing complètement absente, sans les faire réfléchir systématiquement aux usages attendus, faisant ainsi de la technique pour la technique. Ainsi, les efforts pédagogiques doivent autant porter sur la coordination pédagogique de l'équipe que sur les étudiants. Il s'agit de pratiquer une pédagogie systémique pour assurer la nécessaire conjonction des objectifs, représentations, méthodes et contenus. L'approche systémique nous permet d'analyser une situation pédagogique en l'envisageant comme un système complexe de parties. Or, chaque enseignant est un acteur responsable de sa pédagogie qui concourt à l'ensemble de la formation. Encore faut-il qu'il y ait une stratégie globale de l'ensemble de l'équipe pédagogique. Si nous centrons la formation sur les objectifs d'apprentissage, ce qui implique de définir des profils de formation (savoir, savoir-faire et savoir-être) et non sur les contenus qui induit une démarche linéaire fondée sur un programme, il est clair que la stratégie pédagogique qui va fonder l'agencement des ressources, la progression pédagogique, l'articulation des contenus, va guider le rôle de l'enseignant. Il s'agit d'amener les enseignants non spécialistes de l'information ou les enseignants spécialistes de l'information mais non guidés par une démarche marketing à changer de posture afin de concourir à une démarche d'ensemble orientée usager. Ainsi tout naturellement la formation au marketing et à la qualité prend tout son sens. Il s'agit que le management constitue le contexte général de la formation, que les

étudiants reçoivent une formation solide à l'analyse stratégique, à la gestion des ressources humaines, à la conduite de projet, au marketing, à la qualité, à la modélisation, l'entreprise ou l'administration étant le contexte de travail. Cela signifie des renversements de tendances radicaux dans l'élaboration des contenus, le choix des méthodes et les volumes horaires. C'est seulement à cette condition, que les spécialistes de l'information pourront être les architectes des systèmes d'information de demain. Enfin, le mouvement qui se dessine dans les petites et moyennes entreprises sous l'impact du processus qualité, mais aussi en raison de la prise de conscience du caractère stratégique de l'information laisse à penser que la fonction information-documentation peut dorénavant trouver sa place dans les petites structures sous la condition expresse que les professionnels soient polyvalents, possèdent le langage de l'entreprise et se positionnent en tant qu'acteurs du management. Ce mouvement émergent et un peu précurseur est par ailleurs confirmé par les constats de consultants spécialisés. L'IUT de TOURS, vient d'obtenir dans ce sens une habilitation pour une licence professionnelle en management de l'information.

Ces quelques réflexions ne constituent que des cheminements liés à un questionnement de chercheur et à une pratique pédagogique toujours remise en cause.

Quelques repères bibliographiques

Le Moigne, J.-L. *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod, 1990.

Martinet, A.-C. Stratégie et pensée complexe. *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1993, p. 64-72

Morin, E. *La méthode. I. La nature de la nature*. Paris : Seuil, 1977.

Managing Outside the Box: Marketing and Quality Management as Key to Library Effectiveness

Darlene E. Weingand, Ph.D
University of Wisconsin-Madison
University of Hawai'i at Manoa
USA

Abstract

This paper looks at today's reality and the challenges presented by shifting paradigms. The importance of using marketing strategies, in the context of product excellence, is presented as essential to the effectiveness of library service.

Résumé

Cet article pose un regard sur la réalité d'aujourd'hui et sur les défis présentés face aux changements de paradigmes. L'importance d'utiliser des stratégies marketing, dans un contexte d'excellence du produit, est présenté comme essentiel à l'efficacité de tout service de bibliothèque.

We stand at the beginning of a new Millennium. The positives and negatives that faced libraries in the twentieth century are now part of historical perspective. Certainly, there were periods of relative prosperity as well as times of insufficient resources. When libraries enjoyed higher levels of support, library staff perceived that an equally high level of effectiveness was being provided. It was when libraries faced fiscal constraint that effectiveness became a target of concern. Neither of these polar positions and sets of beliefs were entirely accurate; effectiveness is much more complex and quality itself is not entirely rooted in available funding. Challenges and issues confronting libraries as this century begins include levels and sources of support, competition and collaboration, customer expectations, and changing technologies.

Today's Reality

It is a far different world that libraries face in the year 2001. With another century of tradition to build upon, the decisions to be made in this new millennium will have a wealth of experience to inform those decisions. Some of this experience has emerged from the private sector, where marketing principles and strategies have been developed and actively utilized to improve business and product quality. In fact, this approach to management has been so successful that Philip Kotler, a university professor at Northwestern University in the United States, adapted those strategies to the non-profit environment where most libraries function. His research has fostered a great amount of interest among authors who write for the library

community, including this speaker. Our publications have subsequently stimulated library staff to consider marketing as a management tool that can greatly benefit library customers.

Marketing, however, should be viewed as part of a shifting paradigm, a movement from the former paradigm of

- a library as a building, a place, where customers must come physically in order to avail themselves of library services;
- an organization steeped in the tradition of what has always been done, focusing on staff convenience; and
- an overall presumption of “goodness,” where the library “should” be supported because of its innate role...

to the emerging paradigm of

- a library as the sum of its services, still accessed physically but also through mediated and electronic connections;
- an organization that focuses on customer needs and convenience; and
- an acknowledgement that support cannot be expected, but must be earned through demonstration of benefits to the community served.

In addition, we must realize that change is ever-present, sometimes compared to perpetual white-water [as in white-water rafting]. The rate of change, too, is accelerating and the library staff must confront a very steep learning curve in order to keep pace with technological and other developments. Further, the question of customer expectations is also present, ranging from the many customers who are unaware of how the library can improve the quality of life to others who make strong demands upon the library’s resources.

We need to think creatively and “outside the box” of tradition and old paradigms. Problem-solving and planning are partners with marketing in the process of continually re-inventing the library to both respond to identified customer needs and also lead the way in designing a library in tune with a changing global society.

A Closer Look at Challenges and Issues

There are four challenges or issues that come immediately to mind; others undoubtedly will surface as the century unfolds. The first, level of support, is generally on everyone’s mind. However, library staff tend to focus on this challenge so intensely that other challenges receive less attention. Further, if the old paradigm is in place, the amount of support received is viewed as somehow “owed” to the library because of the library’s inherent value as an institution. As mentioned previously, this is yesterday’s way of thinking and it is imperative that library staff adopt a new attitude: that funding and other forms of support need to be earned, based upon documented quality and value to customers. This means, of course, that the library must become an active, proactive organization rather than one that passively relies on external good will.

The second issue, competition, is relatively new to staff awareness. It is rooted in the newer paradigm of the library as a complex mix of services, many of which are also available through other agencies. In the past, the perception of the library as an innate “good” did not allow for the concept of competitive pressures. In fact, at the beginning of the last century, the library and various publishers were pretty much the entire information industry; today, that profile is very different and the industry embraces a multitude of information providers. However, competition is not automatically a negative, and a competitor can become a collaborator when attitudes are flexible and creative. Viewed with a positive eye, competition can be an opportunity rather than a limitation.

Customer expectations form a third issue that has a major impact on library effectiveness. What do customers expect? This will vary, of course, from library to library. In general terms, there is a broad continuum of possibility, relating to the following questions:

- What do your customers, both users and non-users, know about what your library has to offer?
- How well and how often does your library communicate with present and potential customers?
- What kind of life experiences have your customers had in terms of library use?
- What level(s) of education have your customers completed?
- How often do library staff leave the library and interact with customers where those customers live and work?

Customers will associate what libraries have to offer with past experience and present awareness. It is certainly a challenge for libraries to overcome any negativity in customers' earlier lives, but a positive present environment will go a long way toward doing so. The saddest scenario is where a customer has had positive dealings with libraries in the past and finds associating with a local library today less rewarding. A library's quality may be judged by many factors, some of which include ease of access, pleasant physical environment, scope and currency of the collection--but the final customer assessment will focus in large measure on the courtesy of staff and the library's responsiveness to customer needs and convenience.

Finally, there is the issue of changing technologies. This challenge is generally acknowledged by library staff members, who may regard technology as a mixed blessing. Certainly, technological developments can present some new problems and also solve other problems. But technology is an integral part of the library scene and has done much to improve customer perception of what the library is all about. The learning curve that accompanies technological development can be very steep and library staff need to engage in systematic continuing education in order to keep pace with change.

The Imperative of Marketing

These issues and challenges can be daunting and the library that does not creatively use the opportunities that a changing environment presents faces a destiny of declining support. There is considerable difference between the responses of denying, coping and

leading. The library that embraces change and, in so doing, demonstrates leadership to the community through the use of marketing strategies and a future-oriented, proactive focus on the customer, will thrive in this new century.¹

Library effectiveness is directly related to customer perception of service quality and how well the library considers customer needs and convenience. Marketing consists of a set of strategies that can be tools for the library manager to better relate to present and potential customers. To be successful in a changing environment, the library cannot continue “business as usual” and library staff cannot be content with in-house beliefs about what customers need and want. Using marketing methods can separate such subjective “certainties” from the more objective factual data that a marketing audit will provide. Once knowledge of the library’s external and internal environments is available, library products/services can be designed to directly respond to what customers are seeking.

Philip Kotler, who adapted marketing principles from the business world and applied them to nonprofit operations, defined marketing as: “the analysis, planning, implementation, and control of carefully formulated programs designed to bring about voluntary exchanges of values with target markets for the purpose of achieving organizational objectives. It relies heavily on designing the organization’s offering in terms of the target market’s needs and desires, and on using effective pricing, communication, and distribution to inform, motivate, and service the markets.”² This definition clearly relates to the previously discussed emerging paradigm of how the library interacts with its community, as the focus is definitely on target markets [customers]. Without the use of marketing strategies, the shift from old to new paradigm can be more difficult.

The Foundation of Marketing: The Marketing Audit

The first step in the development of a Marketing Audit is recruiting a planning team. Many libraries make the mistake of selecting team members from among the staff. When only staff members are on the team, the process will wear the blinders of in-house assumptions. A better strategy is to invite members from the library’s various target markets to serve on the team. This approach will assure a variety of points of view and also encourage community “ownership” of the decisions that are made.

Since the library workplace is one of necessary interdependence between staff and customers³, this interdependence should not be based on assumptions. The marketing audit can be viewed as a “snapshot” of the library’s environments and further planning can be confidently based upon the results. Two general types of environment should be examined:

- The External Environment can be subdivided into two groups: the *macroenvironment* and the *microenvironment*. The macro level covers overriding aspects of the environment, over which the library has little or no control, that will have an impact on library operations (for example, an economic recession or a natural disaster). The microenvironment includes the library’s immediate community and its environs, where the library can have influence (such as cable television policy, the success or

failure of small business efforts, and municipal/campus/ corporate construction projects). This potential influence is, of course, dependent on the willingness of library staff to serve on community-based committees and boards, and to design library products/services with the customer in mind rather than staff convenience.

- The Internal Environment concerns the library itself: its assets and liabilities. A popular and effective process for assessing what the library has to offer is the *S.W.O.T. Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. Each of these categories is examined independently, usually during a meeting of the planning team. This type of analysis gives a clear profile of the library's present resources and practices, clarifying what the library has available to respond to customer needs and wants.

The Marketing Audit provides an essential foundation for the marketing/planning steps to follow. Without the data provided by the Audit, any proposed plans would be speculative and, consequently, less effective.

The “4 Ps of Marketing” -- Within the Planning Process

Philip Kotler also created a mnemonic device to aid in remembering the core concepts of marketing. This device is called the “4 Ps”: *Product, Price, Place, and Promotion*. In this paper, the “Ps” are discussed within the framework of a traditional planning process. This merging of marketing and planning elements provides an overall process that is more comprehensive than either sequence viewed separately.

Mission / Vision. Some libraries have developed *Mission Statements*; others have also created *Vision Statements*. The *Mission Statement* is typically brief, no more than a paragraph in length, and states why the library exists, defines the audience and parameters of service and, in effect, is a précis of the library's present purpose and relationship to the community. The *Vision Statement* may be a longer document and outlines how the library will be positioned in the future; it is a statement of hope and dreams rather than reality. Both documents have important functions and help to explain to both staff and the community-at-large what the library is today and hopes to be tomorrow. Deciding to create a marketing plan that includes both strategies for today's library operations and a sense of vision about the future is an essential point of departure.

Goals and Objectives. The next step is the development of broadly written goals and measurable short- and long-term objectives. As these goals and objectives are constructed, consideration is given to which *products* (both present and potential) would best respond to community needs that have been identified in the Audit. The core product of any library will be the information to which it provides access. The expression of this product may be tangible information packages (collection, services, programs); there may also be aspects of augmentation (such as speed, convenience, accuracy, currency, etc.) The more closely the products relate to identified needs and wants, the greater the customer satisfaction level will be.

As part of the decision-making, the *cost [Price]* of producing each product must also be calculated so that a *ratio between cost and demand* can be determined. All for-profit enterprises know precisely what direct and indirect costs are assigned to each item that is offered for sale; without this information, a price could not be assigned. Libraries, however, when operating in the old paradigm of goodness and expectation of support, have been lax in even considering the cost of various library products: what does answering a reference question cost? a children's story hour? a computer search?

In the normal course of library operations, products are generated and introduced, they grow, they mature and are maintained, they decline, and they must eventually be phased out.⁴ Kotler states:

It is not possible for a product's characteristics and marketing approach to remain optimal for all time. Broad changes in the macroenvironment (population, economy, politics, technology, and culture) as well as specific changes in the market environment (buyers, competitors, dealers, suppliers) will call for major product and marketing adjustments at key points in the product's history.⁵

In order to make hard choices concerning which products to retain, develop, downsize or eliminate, costs and levels of demand must be known. This is library management from a business orientation, which is the essence of marketing.

Action Strategies. The "Ps" of *Place (channels of distribution)* and *Promotion (communication)* are determined during the generation of action strategies that will accomplish the library's stated objectives. It is during this phase that decisions are made concerning how the library will connect customers and the information they seek (**Place**) and what avenues of communication (**Promotion**) will be used to inform customers of their options and possibilities.

When considering distribution possibilities, it is important to remember that the product may be removed in both space and time from when the customer wishes to use it and that the issue of access is central to the design of action strategies that involve distribution considerations. Distribution becomes more than an equal component of the marketing mix--it is also an integral part of the product itself. In addition, the library's philosophy of service in terms of the relationship between an emphasis on tradition and a willingness to experiment with innovation will also affect decision-making, as will the existence of present distribution problems.

There are nine decision factors that are part of the distribution decision-making process:

- *Format and technology*...What types of information packages are appropriate for the library's collection? What methods of access presently connect customers with library products? How will future technological developments impact distribution decisions?
- *Innovation and change*...How willing is the library's staff to take risks? Is the organization structured in such a way that staff can creatively embrace the opportunities and challenges presented by continuous change?

- *Positioning*...In an expanding information marketplace, has the library's market niche been determined? What can the library do better, faster or cheaper than the competition?
- *Finite life cycle*...Is there recognition that both the library's products and its methods of distribution follow a track of creation, development, maturity, decline and phase out? Is there an awareness that resources, too, are finite and that introduction of a new product or distribution channel may require diminishment of a less productive effort?
- *Number and location of outlets*...Do staff and stakeholders recognize that outlets—or distribution channels—change both in number and configuration over time? Have developments in technology been appropriately utilized to deliver the library's product?
- *Intermediaries*...Are opportunities for cooperation and partnership actively pursued? Have present competitors been considered as potential collaborators?
- *Priorities and planning*...Is there a systematic and routine planning process in place? Are priorities of service under continuous review?
- *Time, convenience and resources*...Are these three elements considered from both the library's and the external customer's points of view? Is there a library-wide view that the customer's needs and wants are paramount?
- *Quality of service*...Whose perception of quality is the benchmark: the staff's or the customer's? How is this perception identified?

Distribution decisions cannot be made in a vacuum; these nine factors serve as a series of multiple lenses through which thought and judgment can be directed at complex situations.

Benchmarks of Quality

In addition to types of service provided, marketing is also closely tied to quality of service. What is quality? How can such a fuzzy concept be defined? A single definition would be difficult; rather, using an analogy to a multifaceted jewel presents a better description. Facets of excellence as applied to library service might include: reliability, competence, responsiveness, understanding, security, courtesy, access, communication and credibility. These facets are important when considered separately; together, the entire jewel sparkles brilliantly.

Examples of how the marketing mix interacts with these benchmarks include the following:

- Product... reliability, competence, credibility, understanding
- Price...the cost of providing each facet at a high level
- Place...access, security, responsiveness
- Promotion...communication, courtesy, responsiveness, understanding

It is clear that various facets can easily relate to more than a single element of the marketing mix. But quality also wears many faces. If library materials are in need of repair, are no longer current, or contain incorrect information, they do not meet even a mediocre standard of quality. Further, the importance of accuracy and reliability is essential. Therefore,

the intrinsic worth of the physical information product or the information that it contains carries considerable weight in assessing quality.⁶

However, there is more to quality than matching the internal quality of information packages (including distribution strategies) to a high standard. William A. Band, in his book, *Creating Value for Customers*, defines quality as having five aspects:

- *Transcendent quality*: An innate beauty and excellence as the means to customer satisfaction.
- *Product-based quality*: Quality that is measurable and to a high standard; customer satisfaction is achieved by having more of some element or attribute.
- *User-based quality*: Only the customer can be the judge of what quality is; users' perceptions of how well their wants and needs are met.
- *Operations-based quality*: How closely the product meets the specifications set for it (either by the information agency or by the customer).
- *Value-based quality*: Conformance to requirements, including price and cost of production; meeting customer needs at a competitive price.⁷

While these aspects are quite different, they also share common elements. Within any library, various staff members will consider one or more of the aspects more important while other staff members may have different opinions. Therefore, it is important to search out commonly-held perceptions and build a definition of quality that can be mutually agreed-upon by both staff members and customers.

Evaluation

The final step in the marketing / planning effort is analysis of both process and outcomes. In *The TELL IT! Manual*, Debra Wilcox Johnson provides a detailed list of reasons to evaluate:

- Someone required it
- Monitors progress to allow for program adjustment
- Provides baseline information for comparison over time
- Aids with decision making to:
 - Adjust a program
 - Continue a program
 - Discontinue a program
 - Allocate funds among programs
- It's part of planning
- Makes more systematic our natural tendency to assess
- Allows a library to affect how it is evaluated
- Aids communication with different stakeholders (I.e., staff, funders, users)
- Assures participants have a voice in a program
- Provides insight and information that can lead to answers
- Gives a fresh perspective
- Provides supporting information for grant proposals

- Gives a view of what's working and what's not
- Tests assumptions about approaches or client groups
- Documents outcomes or impacts
- Makes sense of messes⁸

This list demonstrates that evaluation looks at both the effectiveness of performance and accountability to stakeholders. It is a tool for improving services, not merely a scorecard.

Therefore, since embarking on any marketing effort is usually done in the hope of developing a more effective relationship between the library's products and its customers, the effort must be routinely and periodically assessed. These assessments fall into two patterns: 1) a monitoring process that keeps watch on the effort as it progresses through time; and 2) a final evaluation that looks at the value of the entire effort.

In the monitoring pattern, three possible impacts may result from evaluation, either singly or in combination: 1) it may call for minor adjustments or fine-tuning of the marketing plan and planning document; 2) it may suggest a substantial change of direction; or 3) it may indicate that a completely new approach is needed.⁹

Final evaluation, when examining the entire effort, seeks answers to the following questions:

- Is it a success or a failure?
- Are the results positive or negative?
- Will we want to do it again?
- Was it worthwhile?
- Should we do it again? Can we? When?
- What can / should be changed to improve the next attempt?¹⁰

Evaluation is the "glue" that holds the marketing / planning process together. There should be an assumption that no process is perfect and evaluation is intended to mend the flaws that are discovered. A capsule summary of effective evaluation can be found in the use of "mend" as an acronym:

Measure performance and results throughout the process

Execute adjustments in the process as needed

Nurture directions for the future

Document all changes and their rationale

Working Toward a Preferred Future

Futurists tell us that there are many possible futures and that it is the responsibility of every individual to work toward the future that is preferred and against those possibilities that are not viewed as desirable. Marketing, as an important managerial tool, can be effectively used in the pursuit of a hoped-for tomorrow. In trying to identify the optimum relationship between the library and the community, answers to the following questions may prove helpful:

- What does the library mean to the staff and to its customers?
- What do the library staff members and the library's customers expect from the library?

- Where does the library “fit” in the overall community environment?
- Where does the staff want it to fit? Does the community share this view?¹¹

There is no simple way to assure a preferred future. However, adding marketing to the managerial toolbox--with the high level of quality service that results--is an essential step on the journey to a tomorrow in which the library not only survives...but thrives. The strong traditions of the past are treasured; the unknowns of the future are viewed as opportunities; and the “problems” of today are embraced as exciting challenges. There is a thread of continuity connecting past, present and future. But there are choices to be made--and marketing can cast light into the darkness.

Notes

-
- ¹. Darlene E. Weingand, *Future-driven Library Marketing* (Chicago, Illinois: American Library Association, 1998), p. 161.
 - ². Philip Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975), p. 5.
 - ³. Darlene E. Weingand, *Customer Service Excellence: A Concise Guide for Librarians* (Chicago, Illinois: American Library Association, 1997), p. 45.
 - ⁴. Darlene E. Weingand, *Marketing/Planning Library and Information Services*, 2nd ed. (Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 2001), p. 95.
 - ⁵. Philip Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982), p. 296.
 - ⁶. Darlene E. Weingand, *Customer Service Excellence*, p. 33.
 - ⁷. William A. Band, *Creating Value for Customers: Designing and Implementing a Total Corporate Strategy* (New York: Wiley, 1991), pp. 145-148.
 - ⁸. Debra Wilcox Johnson, “Training Outlines and Guidelines,” in Douglas Zweizig and others, *The TELL IT! Manual: The Complete Program for Evaluating Library Performance* (Chicago: American Library Association, 1996), p. 70.
 - ⁹. Darlene E. Weingand, *Marketing / Planning Library and Information Services*, p. 149.
 - ¹⁰. Ibid., p. 151.
 - ¹¹. Darlene E. Weingand, *Future-Driven Library Marketing*, p. 29.

***Enseignement du marketing dans les écoles de
BSI : État des lieux***

The Teaching of Marketing and Quality Management in Schools of Library and Information Studies: The Case of North America

France Bouthillier, Ph.D.

Assistant Professor

**Graduate School of Library and Information Studies
McGill University**

Abstract

After a review of several surveys on management education in librarianship, the author presents a report on the teaching of marketing and quality management courses in LIS schools in North America. The results indicate that marketing is taught in less than half of the participating schools, and quality management is a topic covered in core management courses rather than as a separate course. The perceived importance given to these courses in the curriculum is low and this should be an area of concern. It reflects, however, a long-standing tension inherent in the design of library and information studies training.

Résumé

Après un examen de quelques enquêtes sur l'enseignement de la gestion en bibliothéconomie, l'auteur présente un rapport sur l'enseignement du marketing et de la gestion de la qualité des écoles de bibliothéconomie et des sciences de l'information en Amérique du Nord. Les résultats indiquent que le marketing est enseigné dans moins de la moitié des écoles participantes, et que la gestion de la qualité est un sujet plutôt discuté dans les cours de base en gestion. L'importance attribuée à ces cours dans le curriculum est faible et est certainement préoccupante. Elle révèle, toutefois, une tension inhérente à la formulation de la formation en bibliothéconomie et en sciences de l'information, présente depuis longtemps.

1. Management Education in Librarianship

Management education in library schools has long been established in North America. In 1923, Williamson reported that most existing library schools had one core course on library administration. Over the last 30 years, such courses shifted from addressing basic administrative issues to covering modern management theories and techniques. In spite of this long tradition, management curricula in library and information schools still raise a number of controversial issues. As Tees pointed it out in her introduction to guidelines for teaching management, "why use valuable time in a course for librarians, archivists and information scientists in teaching management, a subject that can better be taught in schools of management, where it requires several years of study?"¹ Indeed, the issue of to what extent management training should be part of library training has been raised regularly in various quarters. Many students in library science discover, at their great surprise, that management will be part of their program of study. Librarians, on the other hand, do want to be considered as managers, yet only a small proportion of them seek high managerial responsibilities in their

careers. Employers usually value management skills and competencies, but prioritize technological knowledge and skills when interviewing potential candidates. A major challenge for library and information studies (LIS) schools is to integrate various areas of studies pertaining to information, information technology and administration into their curriculum and to reach an appropriate balance between all of them. In 1999, the Executive Committee of the Library Administration and Management Association (LAMA) formulated its *Statement of Concern Related to the Education of Professionals for Libraries and Information Service Careers* (posted on their website) stating that the curriculum revisions taking place in many LIS schools in the United States was worrying, given the trend toward marginalization or, even elimination of courses providing management theory and practice.

The recent trend in LIS curriculum has been the implementation of marketing and quality management courses, as opposed to the basic course in administration that is available for many decades. In this context, it is relevant to examine to what extent these courses are taught in LIS schools, the way they are taught, and whether such courses are perceived as important. This paper presents a report on the teaching of marketing and quality management courses in LIS schools in North America. The next section reviews several surveys on management education in order to extract some relevant findings about the perceptions of marketing. The final section contains a description and discussion of the results of a survey conducted in April 2001.

2. Surveys on Management Education

In his well-known report on the training of librarians released in 1923, Williamson noticed that library administration was a component of the curriculum in many schools². He argued, however, that more advanced management courses, for instance in personnel management and finances, were required to train professional librarians. The goal was to train a new breed of librarians that would occupy more prominent managerial roles. At that time, marketing was not yet a management discipline. The Williamson report greatly influenced the development of library schools. He made it clear that the key to improving the status of librarians, would be to attract more men into the profession, and more management courses would be solution to this.

A number of other reports have concluded that management courses and skills were not being taught satisfactorily in many schools. Metcalf also surveyed library education programs in the United States twenty years later and reported that administration was part of the curriculum³. Unfortunately, his assessment of the teaching of these administration courses was not positive: it was often an assortment of topics that did not fit anywhere else. Wasserman, in presenting his comprehensive survey on the scope of administration education in library schools, was even more blunt. "Library administration, as it is practiced, and even more particularly, as it is taught, is not a model of intellectual refinement. It does not have a clearly defined, well organized body of subject knowledge."⁴ In another survey, Kortendick noticed in 1966 an increase of courses in the area of administration offered in library schools (24% compared to 20% in 1961)⁵. This increase was explained by a larger number of elective courses. In 1980, the American Library Association and the H.W. Wilson Foundation sponsored the Conant study on the quality of library education. Although the methodology used for the study, interviews with professionals and educators, was questioned, the author