

Planification stratégique 2013-2018

Salon du livre de l'Outaouais





Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	2
INTRODUCTION	4
ENVIRONNEMENT EXTERNE	4
ENVIRONNEMENT INTERNE	6
MISSION	8
LA VISION	8
VALEURS ORGANISATIONNELLES	8
INNOVATION	9
PROFESSIONNALISME	9
CONVIVIALITÉ	9
ORIENTATIONS	9
AXE 1 : PROMOTION ET RAYONNEMENT	9
AXE 2 : CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE	10
AXE 3 : EXPÉRIMENTATION ET INNOVATION	11



Introduction

En 2014 aura lieu la 35^e édition du Salon du livre de l'Outaouais (SLO). Pour l'occasion, le conseil d'administration (CA) du SLO a décidé d'entreprendre une démarche de réflexion pour faire le point sur son évolution et se projeter dans l'avenir. Cette démarche de planification stratégique doit permettre au SLO de se donner les moyens pour s'adapter aux changements dans son environnement de même que pour se réactualiser.

Pour ce faire, le CA du SLO a embauché une firme d'experts-conseils, Convergences, qui a mené à bien une consultation, en septembre 2011, auprès des membres, des partenaires et de l'équipe du SLO. À cette consultation se sont ajoutées des séances de travail en CA et en comité.

L'environnement, tant externe qu'interne, a été scruté, ce qui a conduit à une relecture de la mission, à l'élaboration d'une vision, à l'adoption de valeurs organisationnelles et surtout, à trois grands axes autour desquels pourra s'articuler un plan d'action.

Environnement externe

L'environnement externe du SLO est complexe puisque ce dernier se trouve au carrefour d'intérêts souvent divergents, que ce soient ceux des éditeurs, des distributeurs, des visiteurs, des auteurs et de différents bailleurs de fonds. Les bouleversements que connaît la chaîne du livre à l'ère numérique constituent en soi un contexte particulier qui pourrait, à terme, obliger le SLO à revoir son modèle d'affaires. En contrepartie, les outils technologiques, notamment, offrent des voix nouvelles pour promouvoir et valoriser le livre, la lecture et les auteurs.

L'environnement externe comporte donc des défis pour le SLO, mais également des occasions de développement.

Défis

- **Transformation du milieu du livre québécois.** La chaîne du livre connaît des changements majeurs qui sont accentués par l'arrivée du numérique; ces changements se répercutent sur la production, la distribution, la diffusion et la promotion du livre et enfin sur les ventes (modalités de vente et quantité).

Les acteurs de la chaîne, notamment les éditeurs, doivent s'adapter mais déjà, quelques-uns d'entre eux ont disparu en cours de route. On assiste donc à une concentration des activités d'édition, de promotion, de diffusion et de vente aux mains de quelques grands groupes.

Cette transformation économique de la chaîne du livre est également observable à travers l'impact de la grande distribution et la fragilisation des librairies indépendantes. De plus, elle est marquée par la mondialisation des marchés et par le phénomène de la « best-sellerisation » qui en découle.

- **Nouveaux moyens de promotion qui remettent en question la mission des salons du livre.** Les salons du livre ont été créés comme outils de promotion du livre; ils constituent un moyen privilégié pour un éditeur de présenter au grand public sa production. Or, cette fonction des salons dans la chaîne du livre pourrait être remise en question alors que les nouvelles technologies offrent maintenant d'autres canaux de communication faciles d'accès, rapides et flexibles comme le web et les médias sociaux. Les budgets de promotion, quant à eux, n'ont pas été pour autant augmentés.

- **Transformation du marché.** Le marché du livre évolue et l'ère numérique accentue cette transformation. À l'ère numérique, le lecteur potentiel se voit offrir de nombreux produits culturels *partout et en tout temps*. Cette facilité d'accès à des contenus comme la vidéo, la musique et l'internet accentuent la concurrence.

Ainsi, les gens ont accès à plusieurs contenus, en bonne partie gratuits, et changent leurs habitudes de lecture. L'omniprésence des écrans et de l'internet a pour conséquences que le temps consacré à la lecture est en baisse, que les habitudes de lecture se transforment et que les gens lisent de plus en plus sur le web, plutôt que d'acheter des livres.

On observe déjà la transformation des comportements vis-à-vis des livres et de la lecture, chez les jeunes notamment. On peut également se questionner à propos de l'impact du livre numérique sur les habitudes de consommation des lecteurs et plus généralement, sur la chaîne du livre. Plus particulièrement, le livre numérique a un impact sur les salons, dont le **modèle d'affaires** repose essentiellement sur la location d'espace pour présenter des livres en format papier, vendus directement par des éditeurs.

Enfin, à ces changements qui découlent du numérique s'ajoutent la **crise de la vente au détail** et la compétition des grandes chaînes ou encore de la vente en ligne. Autant d'éléments qui nuiront au SLO tant directement qu'indirectement, par le biais de ses partenaires, des maisons d'édition et des distributeurs qui sont actuellement exposants, puisqu'ils doivent eux aussi s'adapter pour tirer leur épingle du jeu.

Occasions et opportunités

L'arrivée des nouvelles technologies constitue probablement le plus grand changement dans le milieu du livre qu'ait connu le SLO depuis 35 ans. Si la multiplication des moyens de promotion constitue un défi pour les salons du livre, en ce sens qu'ils pourraient entrer en concurrence avec le mandat initial des salons, ils offrent également au SLO l'opportunité de bonifier ses stratégies de communication pour faire connaître l'évènement proprement dit, sa programmation et plus généralement pour valoriser la lecture, les livres et les auteurs. À plus long terme, ils obligent les salons à revoir leur mission et leur permettent de se redéfinir.

- **Outils de promotion.** Les nouvelles technologies offrent aujourd'hui, à coût souvent faible, des possibilités intéressantes de rejoindre le grand public par des actions mieux ciblées. Elles offrent, entre autres, l'occasion de présenter plus en détail une programmation dont la richesse ne pouvait être mise en valeur avec les limites intrinsèques des médias traditionnels (coûts de l'espace publicitaire).

En ce sens, un site web dynamique et le recours aux nouveaux médias offrent des perspectives très intéressantes pour faire connaître et découvrir tant le livre que les auteurs. Mais plus encore, ces outils de promotion deviennent des éléments importants dans la redéfinition même des salons en leur permettant dans un premier temps de mettre en valeur la programmation, laquelle devient le cœur de l'évènement, plutôt qu'une simple foire centrée sur l'achat de livres. Dans un deuxième temps, les nouveaux médias permettent de créer de nouvelles activités pour mieux valoriser la lecture, les livres et les auteurs.

- **Moyens de communication.** La technologie permet de rejoindre rapidement les différentes clientèles du salon, que ce soit les exposants, les auteurs, les écoles ou encore le grand public. Ces moyens de communication sont donc des outils importants pour travailler plus efficacement avec nos partenaires, dont les exposants, mais également pour rejoindre un public-cible comme les écoles. À l'interne, ils permettent une professionnalisation et une organisation du travail beaucoup plus efficace.

Ces moyens de communication constituent également des pistes intéressantes pour diversifier la programmation et organiser des activités de valorisation comme des animations par vidéoconférence en région éloignée, permettant ainsi de rejoindre un nouveau public, ou encore de faciliter la participation d'un public pour qui il est plus difficile ou onéreux de se déplacer.

- **Nouveaux partenaires ou commanditaires.** La commandite est devenue plus difficile à obtenir depuis quelques années, notamment dans une région comme l'Outaouais où l'on trouve peu de sièges sociaux d'entreprises privées. Toutefois, les nouvelles technologies peuvent faciliter le recrutement de nouveaux partenaires en raison des nouvelles plateformes de visibilité qu'elles offrent. Ces partenaires sont toutefois de plus en plus exigeants parce qu'il existe de nouveaux outils pour mesurer l'impact de cette visibilité.

Environnement interne

Au cœur de l'environnement interne du SLO, on trouve des ressources humaines qui constituent une grande force, mais qui peuvent également représenter une faiblesse, du moins pour l'équipe de salariés qui bien que compétente, change régulièrement.

Par contre, du côté des bénévoles, l'équipe est très stable et expérimentée, ce qui prouve à quel point le SLO est bien ancré dans son milieu. La plus grande force du SLO réside dans sa capacité à offrir une expérience qui devient un contrepois important au monde virtuel et individualisé.

Forces

- **Ressources humaines.** L'équipe du SLO, la permanence et le comité général permettent d'assurer la pérennité au niveau organisationnel. La stabilité de la direction générale offre le leadership nécessaire à l'organisation pour se structurer et amorcer, dans le temps et l'espace, les changements nécessaires pour s'adapter à un environnement externe en pleine transformation.

Les bénévoles du SLO constituent le noyau le plus stable des ressources humaines; cette loyauté et cette continuité ont permis d'assurer la survie de l'organisation lors des moments de crise. Leur engagement est reconnu par tous les acteurs gravitant autour du SLO. L'engagement, l'efficacité et l'accueil chaleureux ont fait la réputation du SLO à travers le Québec. De plus, cet engagement bénévole est essentiel à la réalisation de l'évènement, puisque l'organisme ne pourrait assumer les coûts salariaux s'il devait rémunérer un si grand nombre d'employés.
- **Point d'ancrage dans le milieu.** Cet élément permet d'animer l'engagement soutenu des bénévoles ainsi que d'assurer une grande loyauté du public.
- **Documentation et modernisation des processus et procédures.** Depuis quelques années, le SLO a modernisé ses outils de travail et a documenté la gestion organisationnelle et le processus de production, ce qui constitue une force sur laquelle peut reposer son développement et même sa pérennité, dans la mesure où l'organisme devient moins dépendant des individus qui y travaillent.
- **L'expérience Salon.** Le SLO offre une expérience qui dépasse la seule vente de livres. Il offre une occasion de faire des rencontres et de rassembler des gens en plein cœur de l'hiver! C'est un lieu de débat et on y propose de nombreux spectacles. Son offre se

distingue donc de celle du web ou même de la librairie. En ce sens, *l'expérience Salon* constitue une force importante sur laquelle s'appuyer.

- **L'expérience et l'expertise.** Fort de ses 35 ans d'existence, le SLO s'est doté d'expertise et d'outils, que ce soit en organisation ou en communication, en gestion d'évènement ou en connaissance du milieu de l'édition, et il a créé des liens avec les auteurs de la région et de la province, ainsi qu'avec les divers acteurs du milieu de l'édition, lesquels constituent un atout important pour la promotion de la lecture, des livres et des auteurs.

Faiblesses

- **Stabilité de l'équipe de salariés.** Si les ressources humaines constituent une force pour le SLO, paradoxalement, leur fonctionnement représente une faiblesse. La difficulté à retenir le personnel fragilise la capacité de l'organisation à réaliser le SLO proprement dit. Cela a également un impact sur sa capacité à se développer puisque le roulement du personnel oblige la direction générale à un encadrement et à de la formation, ce qui lui laisse moins de temps pour assurer ses autres fonctions, dont la recherche de commanditaires et de partenaires.

Cette difficulté à retenir le personnel s'explique par les conditions d'emploi (durée des contrats, rémunération, avantages sociaux, etc.) et par la pression qui est exercée sur l'équipe en raison du manque chronique de personnel qualifié ou expérimenté.

- **Manque de reconnaissance.** Les bailleurs de fonds ou même les commanditaires potentiels du SLO hésitent à reconnaître ce dernier comme un évènement d'envergure comparable, par exemple, au festival des Montgolfières de Gatineau. En effet, si l'on reconnaît l'envergure du SLO, certains partenaires, dont des bailleurs de fonds, perçoivent encore le SLO comme une foire commerciale plutôt que comme un évènement culturel en soi. Cette difficulté a des conséquences sur le financement de l'évènement, que ce soit par le programme de soutien des grands événements ou encore par des commanditaires.
- **Modèle d'affaires en mutation.** Pour son financement, le SLO dépend principalement de ses bailleurs de fonds institutionnels et des revenus privés que génèrent les droits d'entrée ou la location de stands. Cette dernière compte pour près de 50 % de ses revenus. L'évolution de la chaîne du livre et l'impact de l'ère numérique sur le monde de l'édition, notamment les livres numériques, pourraient venir diminuer cette source de financement ou à tout le moins en changer les paramètres. Dans ce contexte, c'est le modèle d'affaires qui devra être revu.

Mission

La mission du Salon du livre de l'Outaouais a été réactualisée et recentrée vers les intentions poursuivies par l'organisation. En effet, la formulation précédente visait plutôt à répondre aux contraintes, besoins ou intérêts de ses partenaires.

La mission du Salon doit être formulée en fonction des buts qu'il souhaite atteindre, et ce, bien que cette mission puisse tout de même se situer au carrefour des intérêts de ses partenaires, qu'il ne faut pas pour autant négliger.

La mission proposée

Le Salon du livre de l'Outaouais est un important événement littéraire qui a pour but de faire rayonner la lecture, les livres et les auteurs. Par cette grande fête du livre, il fait connaître au public la littérature de langue française, qu'elle soit écrite ou orale, de l'Outaouais, du Québec, du Canada et du monde. Le Salon agit comme catalyseur dans la vie littéraire et culturelle régionale.

La vision

Une mission teintée des valeurs organisationnelles doit s'incarner dans une vision à plus long terme, qui dépasse la réalisation quotidienne d'objectifs.

Vision proposée

En 2018, le SLO sera une organisation innovante et dynamique, ayant consolidé ses façons de faire afin de prendre les virages stratégiques qui s'imposent de par l'évolution et les changements qui marqueront le milieu du livre et l'environnement culturel dans la prochaine décennie.

Le SLO a mis à l'essai divers types de programmation, consolidé son organisation et, par des activités de veille, étudié plus amplement les défis futurs du monde du livre. Il a su renouveler son modèle événementiel.

Valeurs organisationnelles

Tout organisme prend naissance autour d'un besoin ou d'un ensemble de besoins. Se regrouper devient une façon de se donner une force pour répondre à ce besoin collectif. La réponse donnée à ces besoins n'est pas neutre. Elle est toujours déterminée, consciemment ou non, par les valeurs des individus regroupés au sein de l'organisme. La clarification de ces valeurs est nécessaire pour que l'organisme puisse s'entendre sur une réponse commune. En l'absence de valeurs organisationnelles, ce sont les valeurs individuelles qui donnent le ton aux orientations ou à l'action.

Les valeurs organisationnelles facilitent non seulement la prise de décision, mais elles contribuent aussi à l'atteinte d'un consensus sur les grands principes directeurs en matière de gestion et permettent de créer une saine culture organisationnelle.

Valeur	Définition
Innovation	<i>Originalité et créativité dans la recherche de solutions ainsi que dans un processus de développement de nouvelles avenues.</i>
Professionalisme	<i>Rigueur et compétence dans l'exécution du travail allant de pair avec la dimension humaine de l'organisation.</i>
Convivialité	<i>Création d'un espace empreint de plaisir favorisant la mobilisation et l'engagement.</i>

Orientations

La clarification de la mission, l'élaboration d'une vision et l'adoption de valeurs organisationnelles ont permis d'identifier trois grands axes qui servent d'orientations.

Axe 1 : Promotion et rayonnement

Contribuer au rayonnement et à la valorisation de la lecture, du livre et des auteurs dans les différents milieux, et auprès de différents publics.

Résultat visé

Le SLO augmente le nombre, la diversité et la qualité de ses activités auprès de divers publics pour valoriser et faire rayonner les auteurs, le livre et la lecture.

INDICATEURS DE RENDEMENT

- Nombre et types d'activités nouvelles mises en place
- Nombre d'activités de promotion reprises

VOLET	STRATÉGIES
Relations publiques	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implanter un rôle plus stratégique pour le CA en matière de relations publiques ▶ Créer des liens étroits avec des partenaires visant les mêmes buts : la valorisation et la promotion de la lecture ▶ Établir de nouveaux partenariats pour mettre en place de nouvelles activités ou initiatives
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augmenter la promotion de la lecture, des livres et des auteurs en dehors des activités du SLO ▶ Faire la promotion des activités de valorisation de la lecture des partenaires ▶ Établir et mettre à jour un calendrier annualisé d'activités à promouvoir ▶ Rendre l'espace virtuel du SLO plus vivant et attrayant en utilisant, entre autres, les médias sociaux, un site internet interactif, etc. ▶ Concevoir ou améliorer des outils de promotion de la lecture, des livres

VOLET	STRATÉGIES
	et des auteurs
Activités hors les murs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Créer des activités de promotion et de découverte hors salon de manière à rejoindre les publics dans leur milieu : écoles, aînés, étudiants postsecondaires, régions éloignées, etc. ▶ Augmenter la présence du SLO dans la région en l'intégrant à d'autres activités régionales complémentaires ▶ Créer des activités hors les murs permettant de faire vibrer la ville au rythme du SLO
Financement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rechercher activement de nouvelles avenues de financement spécifiques à la promotion et à la valorisation hors salon de la lecture, des auteurs et des livres

Axe 2 : Capacité organisationnelle

Augmenter les capacités organisationnelles de l'équipe du SLO pour être en mesure de mieux s'adapter à l'environnement en transformation de la chaîne du livre.

Résultat visé

Le SLO renforce ses capacités organisationnelles pour être en mesure de s'adapter à l'environnement en transformation du monde du livre.

INDICATEURS DE RENDEMENT

- Nombre et types de mesures conçues et mises en place
- Niveau d'efficacité des mesures mises en place

VOLET	STRATÉGIES
Ressources humaines	Équipe permanente <ul style="list-style-type: none"> ▶ Revoir les politiques et les conditions de travail du personnel ▶ Établir un plan de rétention du personnel ▶ Augmenter le nombre d'employés permanents
	Bénévoles <ul style="list-style-type: none"> ▶ Améliorer le programme de coordination et de gestion des bénévoles ▶ Bonifier la reconnaissance des bénévoles (système de reconnaissance) ▶ Élaborer et mettre en place une stratégie de relève du comité général
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revoir le rôle du CA et mettre en œuvre un rôle plus stratégique ▶ Revoir les responsabilités des différentes instances (CA, conseil exécutif, comités du CA)
Politiques	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revoir les politiques et les pratiques événementielles ▶ Revoir les politiques et procédures de gestion ▶ Concevoir, au besoin, de nouvelles politiques, procédures et outils de gestion
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revoir, simplifier et bonifier le plan de communication ▶ Renforcer les techniques de communication interne et externe ▶ Améliorer la coordination directe entre la permanence et les bénévoles
Financement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rechercher de nouvelles avenues en vue de modifier le modèle d'affaires

VOLET	STRATÉGIES
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réfléchir sur une diversification du financement ▶ Élaborer un plan de commandites

Axe 3 : Expérimentation et innovation

Mieux connaître les enjeux et les nouvelles tendances dans la chaîne du livre, mettre à l'essai diverses activités et consolider les expériences pertinentes pour adapter le SLO aux nouvelles réalités du monde de l'édition et faciliter la mise en place d'un modèle événementiel renouvelé.

Résultat visé

Le SLO met à l'essai diverses activités et consolide ses expériences pour augmenter sa capacité d'adaptation aux nouvelles réalités du monde du livre et faciliter la mise en place d'un nouveau modèle événementiel.

INDICATEURS DE RENDEMENT

- Nombre et types de nouvelles activités mises en place
- Nombre de personnes rejointes par les nouvelles activités mises en place
- Niveau de satisfaction des publics-cibles face aux activités proposées
- Nombre et types de mesures de veille établies

VOLET	STRATÉGIES
Programmation renouvelée	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Explorer diverses options de programmation afin d'élargir le public (étudiants postsecondaires, Ontario français, aînés, etc.) ▶ Accroître l'utilisation des médias sociaux comme moyen de communication usuel du SLO ▶ Promouvoir l'accessibilité à l'expérience événementielle du SLO par l'entremise des médias sociaux et du site internet; par exemple, diffuser en direct des tables rondes ▶ Évaluer la possibilité de mettre en œuvre une programmation annuelle, en dehors des dates du SLO
Espace	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effectuer une reconfiguration lors des prochaines éditions pour améliorer l'expérience événementielle en intégrant des espaces de repos, en dégagant les scènes pour accueillir un plus grand public, en concevant une programmation davantage axée sur certains publics-cibles (jeunes, étudiants postsecondaires, etc.) ▶ Développer le concept du salon vert ▶ Consolider la dimension humaine à l'aide d'activités de type « soirée VIP » et d'autres formules misant sur la rencontre et l'échange entre les auteurs, les éditeurs, les distributeurs et les partenaires régionaux
Veille et réflexion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mettre en place une veille : achat d'expertise, création de partenariats, etc. ▶ Accumuler des connaissances et des savoirs sur les nouvelles tendances dans la chaîne du livre



VOLET	STRATÉGIES
	<ul style="list-style-type: none">▶ Analyser les enjeux liés aux nouvelles tendances dans la chaîne du livre▶ Créer divers forums pour entreprendre une réflexion sur les enjeux liés aux nouvelles tendances dans la chaîne du livre :