

h e g

Haute école de gestion  
Genève

# Valorisation de la fonction information et choix d'indicateurs : exemple de la bibliothèque de l'IHEID



—  
INSTITUT DE HAUTES  
ÉTUDES INTERNATIONALES  
ET DU DÉVELOPPEMENT  
GRADUATE INSTITUTE  
OF INTERNATIONAL AND  
DEVELOPMENT STUDIES

**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Valentine Costa**

Conseillère au travail de Bachelor :

**Hélène Madinier, professeure HES**

**Carouge, 15 juillet 2016**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Information documentaire**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de spécialiste en information documentaire.

L'étudiante atteste que son travail a été vérifié par un logiciel de détection de plagiat.

L'étudiante accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Carouge, le 15 juillet 2016

Valentine Costa

## Remerciements

Ce travail de Bachelor m'a demandé beaucoup d'énergie et de créativité. Je tiens à remercier toutes celles et ceux qui, par leurs encouragements et leurs conseils, ont rendu possible sa réalisation.

Je tiens à dire un grand merci à :

Ma conseillère pédagogique, Madame Hélène Madinier, pour sa grande disponibilité, son encadrement dès la naissance du projet et ses précieux conseils méthodologiques.

Mes mandants, Monsieur Yves Corpataux et Monsieur Pierre-André Fink, pour leur disponibilité, le temps qu'ils m'ont accordé, leur accueil et pour m'avoir mis à disposition toutes les ressources dont j'avais besoin.

Tout l'équipe de la bibliothèque de l'IHEID, pour leur accueil et pour le temps qu'ils m'ont accordé pour diverses discussions et entretiens.

Le responsable administratif de l'IHEID, Monsieur Bruno Chatagnat, qui m'a accordé du temps pour une entrevue.

Les deux spécialistes des questions d'indicateurs de performance et de la communication avec les décideurs, respectivement Madame Michèle Furer-Benedetti et Monsieur Jean-Philippe Accart, qui m'ont accordé du temps pour des interviews.

Ma collègue à l'Infothèque, Madame Katia Richard, pour nos discussions passionnantes sur le sujet de la stratégie en bibliothèque et sur la communication, pour sa disponibilité, ses critiques constructives et pour son soutien.

Ma responsable à l'Infothèque de la HEG, Madame Gwënola Dos Santos, avec laquelle nous avons eu de nombreuses discussions sur la thématique de ce travail.

Monsieur Stéphane Zwahlen, pour son soutien indéfectible, pour ses conseils, son regard critique et ses relectures.

Madame Lucie Sandoz, pour sa très précieuse relecture et ses conseils.

## Résumé

Se questionner sur sa valeur, c'est-à-dire sur sa performance et son impact sur son environnement, est, en 2016, le lot de nombreuses bibliothèques. En témoignent l'organisation de conférences, la parution d'ouvrages et de numéros spéciaux dans les revues professionnelles consacrées à cette problématique.

En effet, l'apparition des nouvelles technologies de l'information a démocratisé l'accès à toutes formes de ressources documentaires et a changé les habitudes des consommateurs. Elles constituent ainsi des concurrentes redoutables pour les services d'information quels qu'ils soient, puisqu'elles permettent un accès rapide, en tout lieu et sans intermédiaire à l'information. Le concept même de bibliothèque a parfois été remis en cause par les autorités tutélaires qui, de fait, coupent dans les budgets alloués aux bibliothèques.

Pour défendre leur position et pour démontrer qu'elles sont indispensables, les bibliothèques ont commencé à mettre en place toute une série de mesures visant à évaluer leurs services mais également à les valoriser.

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce travail de Bachelor. Nous proposons de mettre en valeur la bibliothèque de l'IHEID auprès de ses organes décisionnels.

Démontrer sa valeur est une chose, la démontrer avec des chiffres en est une autre. En effet, il ne s'agit pas de simplement exprimer que l'on est essentiel. Il est nécessaire de le faire, données à l'appui. Ceci permet d'en apporter la preuve et de garantir un meilleur impact au message que l'on souhaite faire passer.

C'est à cette tâche que nous nous sommes attelée, en proposant des axes de valorisation desquels ont découlé des indicateurs susceptibles d'être communiqués. Ceci a été réalisé sur la base d'analyses des contextes externe et interne du service d'information.

Les résultats que nous avons obtenus s'articulent autour de plusieurs axes. L'on relève : la contribution de la bibliothèque à l'attractivité de l'école, notamment au travers de son travail pour les étudiants. L'on met en avant également sa capacité à rendre plus visible l'Institut, puisque cela participe à améliorer son image de marque. Ce sont là diverses problématiques qui sont, dans le contexte concurrentiel des universités du monde entier, chères aux différents organismes de tutelles.

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
Résumé .....	iii
Table des matières .....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vi
<b>1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Les mandants .....	1
1.2 Contexte du mandat.....	1
1.3 Description du mandat et objectifs.....	3
1.4 Méthodologie.....	5
<b>2 Revue de la littérature.....</b>	<b>6</b>
2.1 De la nécessité de s'évaluer.....	6
2.2 De l'évaluation à la valorisation .....	7
2.3 Des méthodes pour s'évaluer .....	8
2.4 Communiquer sa valeur à sa tutelle.....	10
<b>3 Etat des lieux.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Analyse externe : le macro et le micro environnement et l'Institut.....</b>	<b>11</b>
3.1.1 Le macro environnement : Analyse PESTEL de l'enseignement supérieur.....	12
3.1.2 Le micro environnement : le secteur d'activité .....	17
3.1.3 Le benchmarking .....	24
3.1.4 Analyse interne : La stratégie, l'organigramme, le positionnement et la cartographie .....	31
3.1.5 Conclusion de l'analyse externe .....	41
<b>3.2 Analyse interne : la bibliothèque .....</b>	<b>42</b>
3.2.1 Son équipe.....	42
3.2.2 Sa mission, ses activités, ses statistiques et ses publics .....	43
3.2.3 Conclusion de l'analyse interne.....	54
<b>4 Valorisation de la bibliothèque de l'IHEID.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1 Axes de valorisation et indicateurs .....</b>	<b>55</b>
4.1.1 Attirer les meilleurs étudiants .....	56
4.1.2 Augmentation des financements des recherches .....	60
4.1.3 Augmenter la visibilité de l'Institut .....	62
4.1.4 Augmenter l'expertise.....	64
4.1.5 Les tendances de l'environnement comme opportunité .....	66
4.1.6 Valoriser son travail par rapport à l'un de ses concurrents.....	68
4.1.7 Conclusion sur les indicateurs .....	69
<b>4.2 La communication des indicateurs sélectionnés .....</b>	<b>70</b>
4.2.1 D'autres canaux de communication .....	71
<b>4.3 Recommandations .....</b>	<b>73</b>
4.3.1 Faire une veille sur son environnement .....	73
4.3.2 Perspectives stratégiques.....	73
4.3.3 Récolter les statistiques et les organiser .....	74
4.3.4 Tableau de bord .....	74

<b>5 Conclusion.....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>80</b>
<b>Les entretiens menés pour ce travail de Bachelor .....</b>	<b>88</b>
<b>Annexe 1 : Entretien avec Mme Michèle Furer-Benedetti .....</b>	<b>88</b>
<b>Annexe 2 : Entretien avec M. Bruno Chatagnat.....</b>	<b>93</b>
<b>Annexe 3 : Entretien avec M. Jean-Philippe Accart .....</b>	<b>98</b>
<b>Annexe 4 : Entretien avec M. Pierre-André Fink.....</b>	<b>102</b>
<b>Annexe 5 : Courriel envoyé aux bibliothèques HES et universitaires suisses romandes .....</b>	<b>109</b>
<b>Annexe 6 : Courriel envoyé aux bibliothèques universitaires suisses alémaniques.</b>	<b>110</b>
<b>Annexe 7 : Courriel envoyé aux membres de la bibliothèque.....</b>	<b>111</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse Pestel de l'enseignement supérieur .....	13
Tableau 2 Intensité concurrentielle : synthèse .....	22
Tableau 3 Bibliothèques interrogées .....	25
Tableau 4 Objectifs de service .....	34
Tableau 5 Les activités de la bibliothèque .....	46
Tableau 6 Les prestations de la bibliothèque .....	49
Tableau 7 Tableau de bord .....	76

## Liste des figures

Figure 1 Strates de l'environnement.....	11
Figure 2 Analyse des 5 forces + 1 de Porter .....	18
Figure 3 Le pouvoir de négociation des acheteurs .....	20
Figure 4 Résultats d'enquête pour la question 1 .....	26
Figure 5 Résultats d'enquête pour la question 2 .....	27
Figure 6 Environnement interne de la bibliothèque .....	31
Figure 7 Organigramme de l'Institut .....	37
Figure 8 Plan du Campus de la Paix .....	38
Figure 9 Cartographie des relations .....	40
Figure 11 Organigramme de la bibliothèque .....	43
Figure 11 Salle de travail en groupe .....	53
Figure 13 Indicateurs bibliothèque et réussite des examens .....	60
Figure 13 Salle de lecture de la bibliothèque .....	62
Figure 15 Communication des résultats de l'évaluation à l'interne .....	71
Figure 16 4 étapes avant le tableau de bord .....	74

# 1 Introduction

## 1.1 Les mandants

Ce travail de Bachelor est réalisé pour la bibliothèque de l'Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement, ci-après IHEID, représentée par :

Yves Corpataux, directeur de la bibliothèque

Pierre-André Fink, bibliothécaire scientifique

## 1.2 Contexte du mandat

L'IHEID est né de la fusion, en 2008, de deux entités : l'Institut universitaire de Hautes Etudes Internationales (IUHEI) et l'Institut Universitaire d'Etudes du Développement (IUED) (IHEID 2016e). Il est spécialisé dans les affaires mondiales et propose de nombreux programmes d'études disciplinaires et interdisciplinaires dans les domaines suivants :

- Anthropologie et sociologie du développement
- Economie internationale et du développement
- Histoire internationale
- Droit international et relations internationales

Les membres du personnel servent une communauté d'étudiants, de chercheurs et de professeurs qu'il s'agit d'encadrer, d'orienter et de satisfaire durant toute la période de leur passage à l'IHEID.

La magnifique bibliothèque de l'Institut est située au centre du bâtiment. Elle se compose d'une vingtaine d'employés qui ont pour mission principale de soutenir l'enseignement et la recherche (Bibliothèque de l'IHEID 2016a, p.1).

Se questionner sur la valeur de son service d'information est, en 2016, l'une des préoccupations des directeurs de bibliothèques académiques et de leurs équipes. En témoigne la mise en place d'un cycle de réflexion organisé cette année par l'ADBU<sup>1</sup>, l'AFNOR<sup>2</sup>, l'ENSSIB<sup>3</sup> et la BPI<sup>4</sup> sur la valeur des bibliothèques ou encore le numéro de décembre 2015 de la revue I2D consacré à la mesure de cette dernière.

---

<sup>1</sup> Association de directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation

<sup>2</sup> Association française de normalisation

<sup>3</sup> École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

<sup>4</sup> Bibliothèque centre Pompidou



La bibliothèque de l'IHEID n'échappe pas à ces questionnements. Pour servir ses publics, elle réfléchit à des améliorations constantes de ses prestations et ce, pour qu'ils gardent un haut niveau de satisfaction du service.

Plusieurs éléments, notamment un audit, ont permis de déterminer que les parties prenantes de l'Institut, à savoir les professeurs, les services administratifs de l'Institut, les groupes de recherche et les décideurs, n'ont pas conscience de toutes les possibilités qu'offre le service d'information de leur institution.

Pour remédier à cette situation, l'équipe souhaite mettre tout en œuvre pour rendre plus visibles ses activités, ses collections et ses prestations. Pour ce faire, elle a jugé nécessaire d'améliorer sa communication et de valoriser son service à l'interne de façon générale et auprès des décideurs plus particulièrement. Les deux besoins coexistent et la façon d'aborder la question diffère selon que l'on souhaite atteindre l'une ou l'autre partie (Albert 2013, p.636). Aussi, il a été nécessaire, pour ce travail, de ne choisir qu'un seul interlocuteur. C'est d'entente avec les mandants que nous avons décidé de mettre en place une stratégie de valorisation qui sera, à terme, communiquée aux organes décisionnels de l'Institut.

A l'IHEID, les liens entre les services se passent autour de plusieurs canaux, comme par exemple la newsletter de l'Institut ou les rencontres entre les collaborateurs et avec la tutelle.

Ces occasions de communiquer sont très intéressantes pour transmettre des informations sur le service et tenter de le valoriser. Elles ne sont pas à négliger. Le directeur de la bibliothèque souhaite néanmoins lui ajouter une composante plus développée, qui permettrait de rendre compte régulièrement des activités mesurées avec des indicateurs de performance qui sont « *[une] expression numérique, symbolique ou verbale, dérivée des statistiques de bibliothèque ou de données permettant de caractériser la performance d'une bibliothèque* » (ISO 2014a, p.8).

Pour être communiqués aux décideurs, les indicateurs sélectionnés trouveraient leur place dans un rapport d'activité qui est l'outil de communication institutionnelle par excellence (Sonnier 2010, p.62). Il est important de préciser que ce document n'est, à ce jour, pas édité par la bibliothèque.

Nous avons le destinataire et la forme, il ne manquait plus que le fond. Et c'est là qu'entre en scène ce travail de Bachelor.

La mise en place d'un tel document pose une question : que mettre en avant pour qu'il y ait un impact auprès des décideurs ?

Un rapport d'activité est un document qui permet de faire une photographie du service à un moment donné. Certaines informations sont incontournables, comme par exemple les données administratives ou budgétaires. Mais il autorise également une certaine liberté sur son contenu, permettant une latitude pour la créativité (Vidal, 2010 p. 62). Et c'est cette partie plus libre que nous proposons d'explorer.

Partant du constat que « *les personnels [des bibliothèques] ont tendance à minimiser l'impact de leur travail au quotidien* » (Vidal 2010, p.64) et qu'ils ne communiquent pas de manière efficace sur leur valeur aux tutelles (Boukacem-Zeghmouri 2015, p.33), nous avons fait le pari de démontrer la valeur de la bibliothèque de l'IHEID à ses décideurs.

Comment mesurer sa valeur ? Pour répondre à cette question, nous nous sommes rendue à une conférence organisée par l'Enssib qui s'intitulait : Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Plusieurs conférenciers affirmaient que pour communiquer avec ses organes décisionnels, il est nécessaire de passer par un processus de mise en valeur de la bibliothèque par le développement d'indicateurs d'impact (Enssib 2016). Ceux-ci consistent en l'appréciation du travail des bibliothécaires au travers d'indicateurs qui permettent de déterminer « *l'impact produit par le service offert sur l'utilisateur* » (Touitou 2016, p. 24). Convaincue du bien-fondé de cette affirmation, c'est cette direction que nous suivons pour ce travail. Nous proposons de développer des axes de valorisation de la bibliothèque, qui permettront de dégager des indicateurs de performance, comme souhaité par les mandants. Nous tenterons également de mesurer le/les impact(s) de la bibliothèque sur ses publics, comme suggéré par les auteurs qui se sont intéressés à ces questions. Il est à noter que nous avons estimé que de démontrer tant son impact que sa performance peut faire partie d'un processus de mise en valeur d'un service (Creaser 2015, p. 32).

### **1.3 Description du mandat et objectifs**

En vertu de ce qui vient d'être dit, ce travail de Bachelor a pour mission principale de mettre en avant des éléments susceptibles de valoriser et d'améliorer la visibilité de la bibliothèque auprès des organes décisionnels de son institution. Il se sépare en deux axes distincts : un axe « état des lieux » et un axe « valorisation ».

*Pour penser la valeur d'un service, quel qu'il soit, il est indispensable de prendre en compte en amont la spécificité de l'environnement dans lequel il évolue* (Boukacem-

Zeghmouri et Nguyen, p.31), aussi, dans un premier temps, nous dresserons un état des lieux en proposant une analyse externe par l'examen du macro et du micro environnement. Il s'agira donc de dégager les facteurs environnementaux qui déterminent les tendances actuelles qui ont un impact sur le monde des universités suisses et de leurs bibliothèques ainsi que de proposer une analyse du secteur d'activité (Johnson 2014, p.35-36). Il sera également intéressant de faire un benchmarking, qui consiste en une étude comparative entre les différents acteurs du marché (Digischool Commerce, 2016), afin de déterminer ce que font d'autres bibliothèques académiques dans la pratique de la valorisation dans la perspective de nous en inspirer.

Puis, nous proposerons également une étude de l'Institut qui abrite la bibliothèque, au travers d'un focus sur sa stratégie et ses objectifs et sur le positionnement de la bibliothèque en son sein. A la suite de quoi, nous proposerons une analyse interne, au travers de l'étude à proprement parler du service d'information, avec l'examen de ses activités et prestations ainsi que les statistiques qui les accompagnent. Nous nous intéresserons également à ses publics principaux.

Ces analyses nous permettront, dans un second temps, de déterminer des axes de valorisation contextualisés desquels découleront les indicateurs de performance et d'impact que nous avons jugés nécessaires pour atteindre notre objectif de mise en valeur du service d'information.

Dans un troisième et dernier temps, nous nous intéresserons à la communication des résultats de l'évaluation au travers du rapport d'activité. Pour ce faire, il sera utile d'identifier les relations « bibliothèque-décideurs ». Du fait des nombreuses possibilités de communication, il sera intéressant d'explorer d'autres pistes.

Il est à noter que ce travail se concentrera sur la proposition d'un contenu pouvant faire partie du rapport d'activité. La conception de ce rapport ne sera pas prise en charge par l'étudiante.

Les objectifs principaux de ce travail s'articulent autour de plusieurs axes :

- Faire un état des lieux des environnements macro et micro des bibliothèques académiques suisses ainsi qu'une analyse de l'environnement propre de la bibliothèque, pour intégrer les axes de valorisation dans leurs contextes (inspiré de la méthodologie de Bezençon, 2008, p.5)
- Proposer un benchmarking des bibliothèques universitaires suisses ainsi que dans d'autres parties du monde
- Déterminer les axes de valorisation et, sur cette base, proposer des indicateurs de performance et d'impact qui permettent de démontrer la valeur de la bibliothèque auprès de ses décideurs
- Etudier la stratégie de communication du rapport d'activité, mais également explorer d'autres pistes

## 1.4 Méthodologie

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nous avons tout d'abord fait une revue de la littérature, pour comprendre les enjeux actuels auxquels sont confrontées les bibliothèques académiques. Celle-ci nous a permis de comprendre pourquoi la mise en place de l'évaluation puis de la valorisation ont été l'une des préoccupations des bibliothèques universitaires du monde entier. Elle nous a également été utile pour dégager les méthodes préconisées par les spécialistes de cette question. De plus, cela nous a permis d'explorer des études de mise en valeur de services d'information, effectuées par différentes bibliothèques en France et aux Etats-Unis, puis d'en sélectionner pour le benchmarking. Nous souhaitons également connaître ce qui se fait en Suisse en matière d'évaluation, de valorisation et de communication de leurs résultats aux décideurs. De fait, nous avons mené une enquête auprès des bibliothèques HES suisses romandes et des bibliothèques universitaires de Suisse romande et alémanique. Cette enquête a mis en lumière que les pratiques ne sont pas courantes en Suisse.

Pour déterminer dans quel contexte devraient s'intégrer les indicateurs (Bezençon 2008, p. 2), nous avons choisi d'analyser le contexte macro des universités suisses et de leurs bibliothèques, puis le contexte micro de la bibliothèque. Pour ce faire, nous avons utilisé une analyse *PESTEL* et le modèle des *5 forces + 1 de Porter* qui, respectivement, permettent d'analyser les tendances environnementales et la dynamique du secteur d'activité (Johnson et al. 2014, p.45).

Ces analyses nous ont donné la possibilité, d'une part, de comprendre les grands enjeux actuels auxquels les universités et leur bibliothèque sont confrontés et, d'autre part, de déterminer les forces concurrentielles de son secteur d'activité (Johnson et al. pp. 43-54).

Puis, nous avons mené une série d'entretiens avec les membres de la bibliothèque, le directeur de la bibliothèque et le directeur administratif qui représente les décideurs dans ce travail. Nous avons aussi pu consulter la documentation interne de l'Institut. Tout ceci nous a permis de :

- Comprendre le fonctionnement de l'Institut et sa stratégie actuelle
- Déterminer une cartographie des relations entre les membres de l'équipe de la bibliothèque et les organes décisionnels pour comprendre les relations entre ces différentes parties prenantes
- Proposer un tableau des activités et prestations de la bibliothèque, ainsi que les statistiques déjà mises en place par cette dernière
- Déterminer les caractéristiques des publics de l'Institut, ainsi que leurs besoins en information

A la suite de quoi, nous avons réfléchi aux axes de mise en valeur de la bibliothèque et la mise en place d'indicateurs de performance et d'impact qui en découlent. Les sources d'inspiration ont été :

- Les analyses externe et interne
- Le benchmarking
- Les normes ISO 11620 et 16439 qui traitent des questions de l'évaluation et de valorisation dans les bibliothèques

Enfin, nous avons réfléchi sur la communication à proprement parler des résultats d'analyse que nous avons proposés en nous inspirant de deux éléments : la littérature disponible sur le sujet ainsi qu'un entretien avec un spécialiste de ces questions, M. Jean-Philippe Accart.

## **2 Revue de la littérature**

Dans cette revue de la littérature, nous avons tout d'abord cherché à comprendre comment les bibliothèques ont été amenées à évaluer et valoriser leur service, afin de pouvoir ancrer ce travail dans son contexte. Puis, nous nous sommes demandé quelles étaient les méthodes d'évaluation préconisées par les spécialistes de ces questions. Enfin, nous avons cherché à déterminer comment, après le processus d'évaluation, les bibliothèques pouvaient transmettre, à leurs tutelles, les résultats qu'elles avaient obtenus.

### **2.1 De la nécessité de s'évaluer**

Le contexte des bibliothèques académiques a changé. Depuis les années 1970, le domaine de l'éducation a pris, de plus en plus, des orientations managériales (ACRL 2010, pp. 6-11). Ces changements ont commencé tout d'abord aux Etats-Unis puis en

Europe, surtout depuis la signature des accords de Bologne qui, entre autres, soumettent les universités à des mesures de qualité (Crochet 2006).

Pour survivre dans ce monde académique où la concurrence fait rage, les universités doivent se montrer performantes et attrayantes, (Wauthy 2006, p. 33) et dans cette perspective, avoir une bonne réputation est essentielle (ADBU 2011, p.8). Pour ce faire, elles doivent d'une part tenter d'attirer les meilleurs étudiants en améliorant la qualité de leur offre de formation (Wauthy 2006, p. 33) et d'autre part attirer de nouveaux professeurs et chercheurs en leur proposant des conditions de travail favorisant la recherche et l'enseignement (ADBU 2011, p.26). Pour atteindre ces buts, les universités se sont fixés des missions et des objectifs (Carbone, 1998) et elles demandent à leurs bibliothèques de participer à leur atteinte (Luther 2008, p.3). Elles doivent par conséquent être capables de prouver qu'elles y arrivent au travers de « *démonstrations évidentes* » (ACRL 2010, p. 11), c'est-à-dire qu'elles doivent amener les preuves de leur contribution.

De plus, depuis la crise économique de 2008, certaines autorités demandent aux bibliothèques de rendre des comptes sur les budgets qui leur sont alloués. Elles doivent, de ce fait, trouver des éléments pour mesurer le retour sur investissement de leurs activités. (Boukacem-Zeghmouri et Nguyen 2015, p. 30).

Quelles ont été les démarches entreprises par les bibliothèques afin de répondre aux exigences de leurs tutelles ?

## **2.2 De l'évaluation à la valorisation**

De nombreux auteurs ont étudié la question de l'évaluation, *c'est-à-dire « les processus qui consistent à estimer l'efficacité, l'efficience, l'utilité et la pertinence d'un service »* (ISO 2014a p.5) dans le monde des bibliothèques.

La nécessité de prouver à leurs tutelles qu'elles répondent aux besoins des usagers et que, par-là, elles atteignent leurs objectifs, les a poussées à chercher des éléments à mesurer dans leurs activités en vue d'en démontrer la preuve. Pour le faire, elles ont mis en place ce que l'on appelle des indicateurs de performance (Carbone 1998).

Sur le plan international, sont apparues des normes comme les normes ISO 11620<sup>5</sup> ou 2789<sup>6</sup>. Elles ont permis de déterminer une pratique commune d'évaluation (Carbone 1998). Elles se sont tout d'abord concentrées sur la production d'indicateurs de performance sur des données chiffrées comme, par exemple, le nombre de prêts

---

<sup>5</sup> Indicateur de performance des bibliothèques

<sup>6</sup> Statistiques internationales de bibliothèque

par rapport à la population à desservir ou encore « *le pourcentage d'une population cible atteint* » (ISO 2014a, p. 19-21).

Puis, les nouvelles technologies arrivent et avec elles un changement dans les habitudes de recherche documentaire. En effet, l'accès à l'information se démocratise et les bibliothèques perdent du terrain, puisqu'elles ne sont plus seules médiatrices de l'information gratuite, certaines personnes allant jusqu'à questionner leur maintien et à prédire leur disparition (Delcarmine et al. 2016, p.6). Elles ont dû prendre conscience qu'elles faisaient partie intégrante d'un milieu toujours plus concurrentiel. De fait, des indicateurs sur la taille des collections ou encore la fréquentation du lieu ne suffisent plus à convaincre les décideurs de leur valeur (Gibbons 2013, p. 3).

Par conséquent, les bibliothèques ont cherché à prouver qu'elles avaient une valeur au travers d'autres éléments, comme leur valeur économique ou sociale, dans laquelle la notion d'impact trouve tout son sens (Creaser 2015, p.32). Pour répondre aux questionnements auxquels elles sont confrontées, les bibliothèques ont mis en place toute une série de mesures permettant de prouver leur impact sur ses publics. En témoigne la parution, en 2014, de la norme ISO 16439 qui se concentre sur ces questions. S'ajoute à cela, la mise en place de journées d'études en France qui abordent des questions telles que la typologie des impacts sociaux (Huysmans, Frank 2016). L'on relève également la sortie de numéros spéciaux sur la valeur économique des bibliothèques, comme l'a fait le bulletin des bibliothèques de France, dans son dernier numéro. En mesurant leur impact elles peuvent ainsi démontrer leur valeur de façon plus efficace. Leurs décideurs sont plus sensibles aux résultats, c'est-à-dire les changements qu'elles opèrent dans l'expérience utilisateur, qu'aux mesures des inputs et des outputs qui sont respectivement « *les ressources de la bibliothèque* » (ISO 2014b) et « *les services de la bibliothèque* » (Touitou 2016, p.24). Ces derniers sont, par définition, plus utiles pour la gestion du service et pour déterminer la performance de l'activité (ACRL, 2016, p.11-12).

### **2.3 Des méthodes pour s'évaluer**

Là où certains auteurs affirment que pour s'évaluer et se valoriser la méthode doit être principalement orientée vers la mise en place d'indicateurs d'impact (ACRL, 2016, p. 11-12) d'autres sont, comme Claire Creaser, plus nuancés. Cette auteure préconise la rencontre des deux méthodes. Pour elle, la mise en place d'indicateurs de performance, plus quantitative et orientée « gestion », conjugués à des mesures d'impact, dont la récolte des données est plus qualitative, est pertinente (Creaser 2015,

p. 32). Elle cite en exemple la mise en place d'enquêtes, d'entretiens et d'observation (Tenopir 2015, p. 44).

Son avis est d'ailleurs partagé par Carol Tenopir, professeure émérite au département des sciences de l'information de l'Université de Tennessee. Elle confirme cette approche en affirmant « [...] pour appréhender et mesurer la valeur, adopter une seule méthode ne suffit pas ; il faut prendre en compte l'éventail des méthodes qui existent » (Tenopir 2015, p.44).

Si ces deux approches sont différentes, elles restent toutefois complémentaires. En effet, c'est parce que le contexte a changé que les méthodes ont également évolué. Montrer sa valeur en 2016 n'a pas la même résonance que témoigner de sa valeur en 1980 (Boukacem-Zeghmouri et Nguyen 2015, p. 30). Nous l'avons vu, la première méthode d'évaluation, préconisée par la norme ISO 11620, n'est plus, aujourd'hui, le seul modèle de l'évaluation des services des bibliothèques. Elle s'est vue complétée, comme nous l'avons vu, par une autre norme, l'ISO 16439, qui se concentre sur la présentation d'indicateurs mesurant l'impact économique mais aussi social des bibliothèques (ISO 2014).

Dans la littérature, nous avons pu observer une série d'études qui ont eu pour objectif d'évaluer l'impact des bibliothèques : certaines se sont centrées sur la mise en valeur de l'impact de la bibliothèque sur ses utilisateurs. Par exemple, l'étude de Marie-Dominique Heusse et Romain Fantin a déterminé l'impact de la bibliothèque sur la réussite des études. L'on trouve aussi l'Université de Syracuse, qui a choisi de mesurer la valeur économique de la bibliothèque au travers du calcul du retour sur investissement (AFNOR 2016, p.29). Nous pouvons également citer l'étude menée à l'Université de l'Illinois Urbana Champaign qui a mesuré la participation de la bibliothèque dans l'obtention de subventions de recherche pour ses chercheurs (Luther 2008, p.1-3).

Ces études se sont focalisées sur la mise en place d'indicateurs et, pour choisir ces indicateurs, elles ont inscrit leur centre de documentation dans le contexte de leur institution.

Ce qu'elles ne font pas, et nous n'avons à ce jour pas trouvé d'études qui ont mis en place cette démarche, c'est d'inscrire les bibliothèques dans un contexte plus global. La méthodologie que nous avons adoptée est, pour l'instant, la seule à tenter de le faire, d'où le caractère original du travail que nous nous apprêtons à faire.



## 2.4 Communiquer sa valeur à sa tutelle

La littérature sur ce sujet n'est pas importante. En effet, si l'évaluation, la valorisation et leurs méthodes font l'objet d'une littérature dense, celle de leur communication n'est que très peu abordée. En effet, même si de nombreuses bibliothèques se sont posé les questions de leur évaluation, elles ne se sont que très peu penchées sur le fait de communiquer sur leurs résultats (Albert 2013, p.634).

Nous avons pu sélectionner un ouvrage *Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes*, dirigé par Jean-Philippe Accart (Accart 2013, 83-85). Celui-ci propose toute une série de canaux de communication pour atteindre sa tutelle, comme la presse et les médias audiovisuels. Ce qui nous a particulièrement intéressée, ce sont les chapitres qui traitent de la transmission d'indicateurs au travers d'un rapport d'activité (Accart 2013).

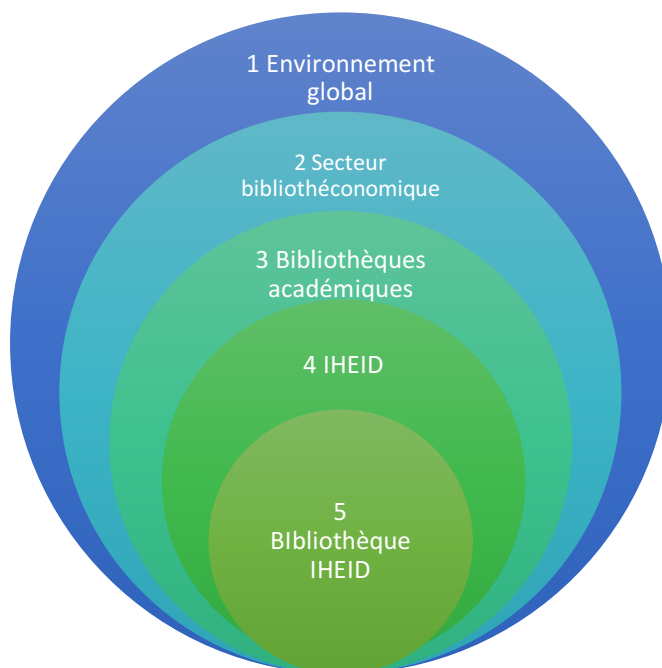
Un numéro de la revue *Bibliothèque(s)* est également consacré à cette question et un article a particulièrement été intéressant : *le bénéfice de la relation directe* dans lequel l'auteur, que nous avons rencontré, affirme que « *l'aspect humain, direct, la communication verbale est au moins aussi importante que la communication écrite ou plus officielle* » (Accart 2013, p.83). Il ajoute que le contexte suisse s'y prête particulièrement (Accart 2013, 83-85).

### 3 Etat des lieux

Selon l'ouvrage *Stratégique*, une entreprise ou une institution s'inscrit dans un contexte que l'on peut diviser en différentes strates : le macro environnement, c'est-à-dire le contexte global, le micro environnement, c'est-à-dire l'industrie ou secteur d'activité qui constitue « un groupe d'[institutions] proposant des offres étroitement substituables » (Johnson et al. 2014, p. 43) et les concurrents.

Pour la bibliothèque de l'IHEID, ces strates s'organisent de la manière suivante :

Figure 1 Strates de l'environnement



Source : adapté de JOHNSON, Gerry et al. 2014. *Stratégique*. 10<sup>ème</sup> édition. Montreuil : Pearson

Pour analyser ces différentes strates, nous allons proposer une analyse externe prenant en compte les strates environnementales 1, 2, 3 et 4 du schéma ci-dessus, puis une analyse interne dans laquelle nous nous centrerons sur la strate 5.

#### 3.1 Analyse externe : le macro et le micro environnement et l'Institut

Nous entendons par externe tout ce qui se trouve à l'extérieur de la bibliothèque elle-même à savoir : le macro et micro environnement et l'Institut qui l'abrite.

Pour analyser l'environnement externe de la bibliothèque, nous allons utiliser des outils stratégiques : une analyse *PESTEL* qui permet d'identifier les tendances actuelles qui ont une influence sur toutes les organisations (Johnson et al. 2014, p.35) et de fait également sur les universités et les bibliothèques académiques suisses. Puis, nous

utiliserons le modèle des *5 forces + 1 de Porter*, qui permet d'analyser le secteur d'activités en identifiant quelles sont les forces concurrentielles qui agissent à l'intérieur de ce dernier (Johnson et al. 2014, p.44). Puis, nous proposerons un benchmarking qui permet d'identifier ce que d'autres bibliothèques ont mis en place pour mesurer leur valeur et ce, dans le but de s'en inspirer. Nous proposons ci-dessous de préciser ces concepts et d'appliquer ces modèles à la bibliothèque :

- **Le contexte global ou macro-environnement** : Comme toute entreprise, la bibliothèque s'inscrit dans un contexte global. Il s'agit ici de déterminer ce qui, dans l'environnement politique, social, écologique, économique et technologique, a ou aura une influence sur celle-ci. Le modèle de l'analyse *PESTEL* permet d'une part de déterminer les dernières tendances, de proposer une sorte d'image instantanée du contexte, mais aussi d'anticiper les tendances futures qui permettront de faire des choix stratégiques adaptés (Johnson et al. 2014, p.35). Faire une analyse *PESTEL*, c'est déterminer le terreau actuel, savoir où on en est, et ce afin de garantir l'utilisation du bon fertilisant dans les années à venir.
- **Le secteur d'activité des bibliothèques suisses** : Ici, nous nous rapprochons du contexte de la bibliothèque de l'IHEID, puisque dans cette partie, nous trouverons toutes les bibliothèques suisses, qu'elles soient publiques, scolaires ou académiques. Les enjeux pour ces différents types d'institutions étant très différents, nous concentrerons notre étude sur le secteur d'activité des bibliothèques académiques.
- **Les autres bibliothèques du secteur** : Les bibliothèques académiques suisses évoluent dans un contexte similaire. La bibliothèque de l'IHEID n'est pas la seule à vouloir mettre en place une stratégie de valorisation de son service. Aussi, nous avons jugé utile de proposer un benchmarking qui nous permettra de déterminer ce qu'elles font pour se mettre en valeur, afin de tenter d'en tirer quelques leçons pour la bibliothèque qui nous occupe.

Une fois ces analyses effectuées, nous nous focaliserons sur l'analyse de l'environnement direct de la bibliothèque au travers d'une présentation de la stratégie de son Institut, des objectifs de services qui en découlent ainsi qu'une cartographie des relations.

### **3.1.1 Le macro environnement : Analyse PESTEL de l'enseignement supérieur**

*« Pour penser la valeur d'un service, quel qu'il soit, il est indispensable de prendre en compte en amont la spécificité de l'environnement dans lequel il évolue. Un service d'information s'inscrit, en effet dans un contexte plus large régulé par la maturité de technologies [...], les modèles économiques qui conditionnent l'accès à l'information et les politiques [...] qui oriente la mission du service. Ces dimensions étant étroitement imbriquées, chaque fois que l'une d'entre elle évolue, elle entraîne avec elle l'évolution des autres composantes en renforçant ou renouvelant les valeurs qui ont cours. »*

(Boukacem-Zeghmouri et Nguyen, p.31)

Il s'agit donc, dans cette partie, d'analyser les tendances actuelles dans les domaines politique, économique, social, technologique, écologique et légal. Comme l'expliquait M. Thomas Straub, dans son cours « Stratégie et information dans les organisations » dispensé à la Haute école de gestion de Genève au printemps 2015, il s'agit, lorsque l'on propose une analyse *PESTEL*, de privilégier les tendances qui ont les influences les plus significatives sur la structure de l'institution (Straub 2015).

Ci-dessous, voici un tableau qui représente de manière graphique l'analyse *PESTEL* qui sera suivi d'une analyse de chacun des points listés.

Tableau 1 : Analyse Pestel de l'enseignement supérieur

3.1.1.1 Politique	3.1.1.2 Economique	3.1.1.3 Social
Réforme de Bologne Votation du 9 février 2014	Moins de budgets alloués aux bibliothèques	Transparence Plagiat
3.1.1.4 Technologique	3.1.1.5 Ecologique	3.1.1.6 Légal
Usage du numérique Equipements mobiles Streaming	Moins de papier (politique cantonale et établissement)	Révision sur la loi d'auteur et le tantième des bibliothèques  <i>Open Access</i> <sup>7</sup>

### 3.1.1.1 Les tendances politiques

La réforme de Bologne, signée en 1999 par la Suisse et 28 pays européens (ils sont 48 signataires aujourd'hui) a créé ce qu'on appelle l'espace européen de la formation supérieure (Université de Genève 2015a). Elle a impliqué de nombreux changements structurels, dont il est nécessaire de dégager ceux qui ont un impact sur le monde des bibliothèques universitaires qui sont au cœur de notre problématique.

L'un des éléments centraux des changements que Bologne a impliqués est à chercher dans l'acquisition des connaissances. En effet, dans les processus d'apprentissage, est mise en place la notion des *learning outcomes* qui désigne les effets de l'apprentissage sur l'étudiant (Université de Genève 2015b). Désormais, la formation universitaire n'est plus seulement l'acquisition de connaissances mais également le

<sup>7</sup> L'Open Access est « la mise à disposition immédiate, gratuite et permanente sur Internet des publications scientifiques issues de la recherche et de l'enseignement » (Université Evry Val d'Essone [S.d.])

développement des compétences de l'étudiant. Ce changement a pour conséquence la nécessité, pour les étudiants, de fournir une plus grande part de travail d'apprentissage en autonomie au niveau Bachelor, Master et Doctorat (Université de Genève, 2015b). Ceci entraîne donc un besoin accru en documentation toujours plus pointue (Bezençon, 2009, p. 8). Il est à noter que l'atteinte des objectifs imposés par la politique des *learning outcomes*, dont fait partie l'apprentissage en autonomie, est l'une des priorités de la Conférence des recteurs des universités suisses, de laquelle dépendent les bibliothèques académiques, pour les années 2015-2016 (Université de Genève 2015b).

L'espace européen de la formation supérieure vise à harmoniser les études universitaires pour notamment améliorer leur qualité respective. Chaque institution a alors cherché à démontrer ses avantages pédagogiques et l'intérêt de suivre une formation dans leur établissement. Ceci a eu pour conséquence une forte concurrence, tant au niveau international que national (Favre-Bonnet, 2010). Cette concurrence implique, pour tous les services du domaine de la formation, la volonté d'être toujours plus performants.

L'un des éléments politiques qui marquent la formation universitaire suisse sont les conséquences de la votation du 9 février 2014 sur l'immigration de masse. En effet, cette dernière a mis en péril les accords qui lient la Suisse et l'Union européenne, en ce qui concerne les échanges *Erasmus* et le programme de recherche *Horizon 2020* (Vial 2015). Cette votation a imposé aux politiciens suisses de renégocier ces partenariats. Cela a notamment permis aux chercheurs de réintégrer les programmes de recherches, en mettant en place des solutions transitoires jusqu'en fin 2016 (24 heures 2015). Au-delà de cette date, tout reste à redéfinir.

### **3.1.1.2 Les tendances économiques**

La réduction des coûts se lit sur toutes les lèvres des décideurs politiques suisses. Le secteur des bibliothèques n'y échappe pas.

Dans son projet de budget 2016, le Conseil d'Etat genevois annonce une coupe dans les financements de la fonction publique. Il souhaite diminuer la masse salariale du canton de 5% d'ici 2018 en proposant, notamment, d'augmenter le taux de travail de 40 à 42 heures, ainsi que le non renouvellement des départs naturels et l'encouragement du travail à temps partiel (Conseil d'Etat de la République et canton de Genève 2015, p.25). Aussi, cette diminution de fonds pour la fonction publique a une influence certaine sur le secteur bibliothéconomique, qui, pour fonctionner devra

trouver d'autres solutions de financement, comme par exemple le recours à des fonds privés.

### **3.1.1.3 Les tendances sociologiques**

Depuis une vingtaine d'années, l'implication des individus dans le fonctionnement collectif entraîne l'apparition d'exigence de transparence quant à la bonne marche des institutions publiques. Les citoyens veulent connaître mais aussi comprendre ce qui se passe dans leurs administrations. En quelque sorte, l'on peut dire que les individus souhaitent avoir un droit de regard sur ce que font leurs services publics, ce qui implique que leur fonctionnement doit être connu (Loegan, 2013). Les bibliothèques faisant partie intégrante des institutions publiques, elles doivent répondre également d'une certaine transparence dans leurs activités.

L'un des grands enjeux éthiques actuels est la question de la fraude et du plagiat. Depuis l'arrivée de l'Internet, les Hautes écoles et Universités suisses sont confrontée à une *recrudescence des cas de plagiat dans les travaux des étudiants* (Le plagiat : nouveau sport universitaire 2006). En effet, 10 à 30% des étudiants plagient ou font écrire leurs travaux par d'autres personnes et ce phénomène prend une certaine ampleur (Le rendez-vous société : Michelle Bergadaà et Claude-Alain Roten évoquent le plagiat et le ghostwriting à l'Université 2016).

La lutte contre cette pratique concerne particulièrement les bibliothèques académiques puisque ce sont elles qui ont le rôle d'aider les étudiants à développer des « compétences informationnelles » en prenant en compte la question éthique que pose le plagiat (Bergadaà et al., 2008, p.77).

### **3.1.1.4 Les tendances technologiques**

En Suisse, 87% des 16-74 ans utilisent Internet au moins une fois par semaine, voire tous les jours. Depuis 2005, cette tendance ne cesse d'augmenter, en Suisse et dans l'Union Européenne (Office fédérale de la statistique 2015) et *la possession d'un ordinateur n'est plus un enjeu. Internet se massifie. Le nouvel enjeu, c'est l'Internet mobile* (Carbucia 2015).

David Nicholas auteur de l'article « *Mobilité une valeur d'avenir* » (Nicholas 2015) explique qu'il y a eu deux transitions numériques. La première, l'accès à l'information au travers du numérique « statique » n'avait pas encore changé les habitudes d'accès à l'information, puisqu'il était nécessaire de se rendre au travail, de s'asseoir à son bureau personnel ou encore à la bibliothèque pour utiliser des plateformes de recherche spécifiques. La deuxième transition, l'accès à l'Internet mobile a, quant à

elle, bouleversé les usages. En effet, l'arrivée des smartphones dans la vie des consommateurs permet un accès rapide, direct, sans médiation, en tout lieu et à tout moment à l'information et devient, pour les jeunes générations toujours plus occupées, l'accès principal (Nicholas 2015). Cet enjeu a une grande importance pour les bibliothèques. Elles doivent s'adapter aux usages de la *génération Google* que l'accès sans attente à l'information rend impatient et intolérant à toute forme de délais (Gunter, Rowlands et Nicholas 2010).

Le streaming, qui permet de consommer des vidéos sans devoir attendre que tout le contenu soit téléchargé, a considérablement changé les habitudes de consommation des contenus sur l'Internet, puisqu'il rend son accès plus rapide (Ndiaye, Martin, Jacob 2013, pp. 2-5). Ce mode d'accessibilité change les habitudes et constitue un enjeu tant technologique que juridique pour les bibliothèques qui ont également des collections de films.

#### **3.1.1.5 Les tendances écologiques**

Au travers de l'action « Vos papiers s'il vous plaît », l'Etat de Genève vise à sensibiliser le secteur tertiaire, duquel les bibliothèques font partie, à la problématique de la consommation de papier. Avec l'arrivée du numérique, il était d'usage de penser que cela diminuerait cette consommation. Mais cela ne s'est pas confirmé ces dernières années, aussi les efforts doivent être maintenus (République et canton de Genève 2005).

#### **3.1.1.6 Les tendances légales**

En décembre 2015, le Conseil fédéral publie le projet de loi sur le droit d'auteur suisse. L'article 13 a attiré l'attention des bibliothécaires. En effet, ce dernier arrête que toute institution qui loue, prête ou met à disposition des exemplaires d'œuvres littéraires devra verser aux auteurs une rémunération (Loi fédérale sur le droit d'auteur et les droits voisins [projet du 11.12.2015] p.1.). Dans la perspective où ce principe est accepté, les conséquences pour les bibliothèques seront vraisemblablement financières. En effet, il est probable qu'elles devront payer une indemnité aux auteurs, qu'on appelle le tantième des bibliothèques, ce qui alourdirait leur budget (Pitteloud 2015).

La proportion des articles publiés en *Open Access* a augmenté ces dernières années au niveau européen et mondial. En 2013, plus de 50% des articles scientifiques sont actuellement accessibles librement sur Internet (European Commission 2014, p. 2). La Suisse est bien décidée à suivre cette tendance. Le fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) a annoncé, en mai dernier, vouloir encourager la

publication des articles scientifiques. Il a exprimé que les recherches qui bénéficient du financement de l'Etat doivent être accessibles gratuitement et librement, ce qui aura pour conséquence une restructuration du modèle de publication scientifique (Fonds national suisse de la recherche scientifique 2015). On ne connaît pas la forme que prendra la stratégie du FNS, mais nous pouvons d'ores et déjà affirmer qu'il s'agira, pour les bibliothèques, de se positionner.

### **3.1.2 Le micro environnement : le secteur d'activité**

*« [Les bibliothèques] ont dû prendre conscience qu'elles faisaient partie intégrante d'un milieu toujours plus concurrentiel »*

(Gibbons 2013, p. 3).

Afin de déterminer quelle est la concurrence de la bibliothèque dont parle cette auteure, dans ce point nous nous intéresserons à l'analyse du secteur d'activité (strates 2 et 3 de la figure 1) en tentant d'en dégager la dynamique concurrentielle. Pour rappel, le secteur d'activité ou l'industrie est un groupe d'entreprises ou d'institutions qui offre des services ou des produits qui peuvent se substituer les uns aux autres. (Johnson et al. 2014, p. 43-44).

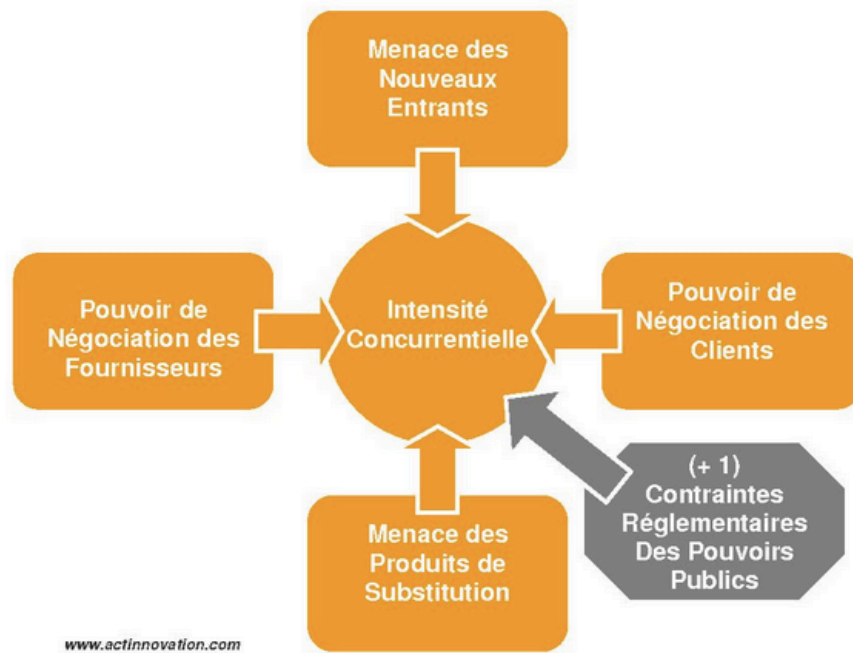


### 3.1.2.1 Le modèle des 5 forces + 1 de Porter

Pour analyser le secteur d'activité, nous allons utiliser le modèle des 5 forces + 1 de Porter qui vise à identifier « les forces qui peuvent influencer la compétitivité d'une organisation » (Johnson et al. 2014, p.44). Selon Michael Porter, l'objectif d'une institution publique est d'obtenir un avantage par rapport à ses concurrents, ici les autres services publics ou les bibliothèques, afin de capter « les ressources nécessaires à son existence » (Johnson et al. 2014, p.44). Il existe plusieurs forces concurrentielles qui peuvent réduire les capacités d'une institution à capter ces ressources. Il s'agira, dans cette partie, de tenter de dégager celles qui peuvent rendre l'équilibre du secteur bibliothéconomique plus fragile (Johnson et al. 2014, p.44).

Ce modèle peut être résumé dans le schéma ci-dessous :

Figure 2 Analyse des 5 forces + 1 de Porter



Source : LOPEZ, Florian, 2010. Les 5 forces de Porter. Actinnovation.com [en ligne]. [Consulté le 4 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/les-5-forces-de-porter>

Le modèle des 5 forces +1 de Porter s'articule autour des éléments suivants :

- **Menace des entrants potentiels**, c'est-à-dire les entreprises qui peuvent entrer dans l'industrie et devenir concurrentielles. Dans cette analyse, il s'agit de définir les « *barrières à l'entrée* », c'est-à-dire ce qui facilite ou rend plus difficile l'entrée dans une industrie (Johnson et al. 2014, p. 45)
- **Menace des substituts**, c'est-à-dire les produits que le consommateur final peut utiliser en lieu et place du produit proposé par l'industrie (Johnson et al. 2014, pp. 49)
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs**, c'est-à-dire ceux qui approvisionnent l'entreprise de ce dont elle a besoin pour exister (Johnson et al. 2014, p. 52)
- **Pouvoir de négociation des acheteurs**, c'est-à-dire, dans le secteur public, ceux qui contrôlent l'utilisation des fonds nécessaires à la survie de l'institution (Johnson et al. 2014, p. 52)
- **Pouvoirs publics**, c'est-à-dire ceux qui ont le pouvoir de fixer des règles et des taxes qui peuvent réduire l'attractivité du secteur (Johnson et al. 2014, p.53)
- **L'intensité concurrentielle** dépend des 5 forces concurrentielles citées plus haut. Il s'agit également de déterminer les concurrents directs de l'Institut (Johnson et al. 2014, p.54)

#### 3.1.2.1.1 *Menace des entrants potentiels*

Entrer dans le secteur des bibliothèques académiques comporte certaines barrières en termes financiers et de compétences. En effet, un investissement financier important est nécessaire pour la création d'une bibliothèque. Celles-ci ont des collections parfois très rares (Johnson et al., p.46) qu'il n'est pas possible d'acquérir (fonds historiques, livres anciens).

#### 3.1.2.1.2 *Menace des substituts*

Comme déjà vu dans la partie précédente, les pratiques d'accès à l'information ont changé. Des produits de substitution font désormais partie du paysage, comme l'Internet et l'indétrônable moteur de recherche Google. Quant aux conditions d'accès, il constitue une menace pour les centres de documentation, parce que pour utiliser les ressources de la bibliothèque il faut généralement être inscrit et se rendre sur place ce qui peut constituer une contrainte. Google, ou les autres moteurs de recherche, rendent possible l'immédiateté d'accès et sont plus pratiques (Gibbons 2012, p.2). De fait, ils forment des produits de substitution desquels il faut se méfier.

L'un des autres substituts est le site Amazon. En effet, cette entreprise permet l'achat en ligne d'ouvrages de tous types et ce mode d'accès présente des avantages pour l'utilisateur. Même si l'on oppose ici un service payant au service gratuit qu'offre un centre de documentation, *Amazon* permet l'accès à l'information de façon plus rapide que les bibliothèques, dont les processus d'acquisition et de mise à disposition des

ouvrages sont souvent longs. Le client, même si cela lui coûte plus cher, peut y voir un gain de performance qui pourrait le faire choisir de consommer le produit payant (Johnson et al. 2014, p.50)

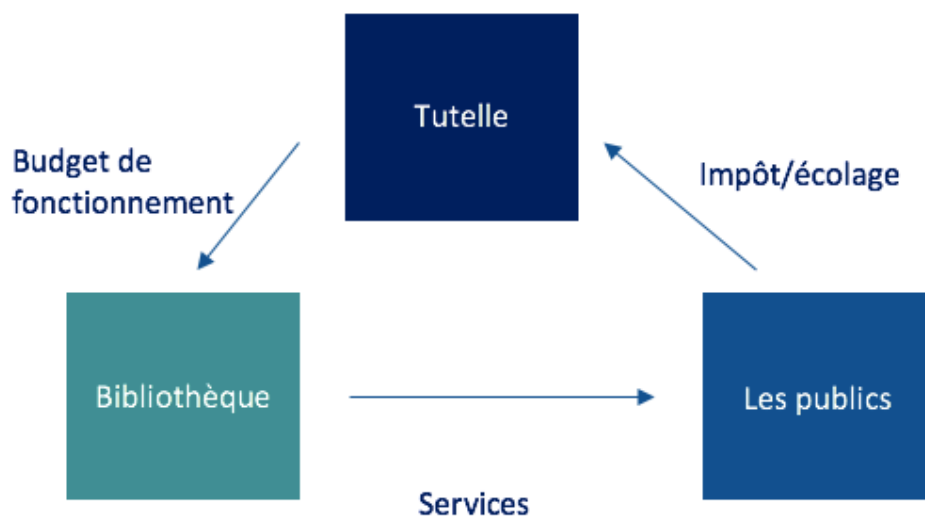
### 3.1.2.1.3 Pouvoir de négociation des acheteurs

Dans le modèle des 5 forces de Porter, c'est celui qui, par son achat, permet de générer du profit. Il ne s'agit pas directement du consommateur final. Par exemple, un magasin de grande distribution alimentaire est l'acheteur des grandes industries des divers produits de consommation et c'est lui qu'il faut convaincre d'acheter ses produits en premier lieu et non le client final. Il s'agit de ce que l'on appelle le client stratégique (Johnson et al. 2014, p.52).

Qui est le client stratégique des bibliothèques ?

Voici un schéma qui permettra de répondre à cette question.

Figure 3 Le pouvoir de négociation des acheteurs



L'on pourrait, d'un premier abord, penser qu'il s'agit des publics du service d'information. Même s'il est nécessaire qu'ils utilisent les services et qu'ils ont le pouvoir de ne pas venir en bibliothèque, les apports financiers nécessaires à la survie des bibliothèques proviennent directement des autorités de tutelles, qui peuvent

augmenter ou diminuer le budget de fonctionnement, peu importe sur quoi elles fondent leurs décisions (comme par exemple, et c'est souvent le cas, les baisses de fréquentation). C'est pourquoi, nous affirmons qu'il s'agit du client stratégique qu'il faut convaincre avant les autres, puisqu'ils ont un pouvoir de négociation fort, même si les autres clients ne sont pas à négliger (Johnson et al. 2014, p. 51-52).

#### 3.1.2.1.4 *Pouvoir de négociation des fournisseurs*

La bibliothèque a, entre autres, pour mission de donner accès à un certain nombre de ressources documentaires à ses usagers. Pour ce faire, elle passe notamment par l'achat de livres, d'abonnements à des revues papier et électroniques et à des bases de données. Dans cette partie, nous nous intéresserons plus précisément aux fournisseurs d'accès à ces deux derniers types de ressources. *Springer* et *Elsevier*, éditeurs de revues scientifiques en ligne et *Proquest* et *Ebscohost*, fournisseurs d'accès aux bases de données, ont un pouvoir de négociation important. En effet, ils sont en « *situation de monopole [...] puisque ces grandes plateformes commerciales dominant le marché* » (Vasiliou 2008). De par leur concentration, ces éditeurs ont donc le pouvoir de fixer les prix des abonnements et les conditions d'accès aux articles scientifiques (Johnson et al. 2014, p. 52).

#### 3.1.2.1.5 *Le rôle des pouvoirs publics*

Comme nous l'avons déjà vu dans ce travail, les pouvoirs publics ont, pour la bibliothèque, un pouvoir financier puisque c'est d'eux qu'elle dépend pour assurer sa subsistance. Ils ont néanmoins un autre pouvoir de réglementation qui peut également affecter l'intensité concurrentielle d'un secteur (Johnson et al. 2014, p.53) :

- Comme expliqué plus haut, le FNS souhaite que les résultats des recherches scientifiques qu'il soutient soient, à l'horizon 2020, accessibles librement et gratuitement sur Internet. Elle va mettre en place une stratégie nationale avec *swissuniversities*<sup>8</sup> sur le mandat de la Confédération (FNS 2016) et elle modifiera profondément la structure du paysage de la publication académique suisse.
- En Suisse, la loi sur la protection des données, qui réglemente la publication des données personnelles, empêche la mise à disposition de certains ouvrages (LPD 2014). Pour les bibliothèques universitaires, qui ont aussi une mission patrimoniale, cela peut provoquer des difficultés quant à la diffusion de certains fonds, ce qui peut lui faire perdre des parts de marché.

#### 3.1.2.1.6 *L'intensité concurrentielle*

L'analyse de l'intensité concurrentielle permet de déterminer l'intensité de chaque force de la concurrence. Elle fait intervenir : les concurrents directs, les acheteurs, les fournisseurs et les pouvoirs publics. Elle prend également en compte les menaces des

---

<sup>8</sup> Il s'agit de l'organe commun des Hautes écoles en Suisse (Swissuniversities 2016)

substituts et les barrières à l'entrée, chaque élément pouvant rendre le secteur moins attractif (Soumana 2010).

Qui sont les concurrents directs de la bibliothèque ?

Pour Gerry Johnson, les rivaux immédiats sont les institutions qui offrent les mêmes services aux mêmes clients (Johnson et al. 2014, p.54). Il s'agit donc des autres bibliothèques académiques. En effet, elles offrent le même type de prestations au même type d'utilisateurs, ici, les étudiants, les professeurs et les groupes de recherche.

L'intensité concurrentielle est, dans le secteur bibliothéconomique, faible. La différenciation, c'est-à-dire ce qui va différencier un service offert vis-à-vis de ceux de la concurrence (Bathelot 2015), entre les services des bibliothèques académiques est très importante (Johnson et al. 2014, p. 54).

Le corps étudiant et enseignant ne peut pas changer de fournisseur de documentation facilement, dans la mesure où la bibliothèque de l'Institut est en adéquation avec les collections liées aux cours dispensés dans les universités qui les abritent. Par exemple, une étudiante en sciences sociales n'aura pas d'intérêt de se rendre dans une bibliothèque de théologie pour trouver les ressources documentaires dont elle aurait besoin.

Il existe un modèle permettant de calculer l'intensité concurrentielle d'un secteur, le modèle de P.P. HELFER et al. (Helfer cité dans Soumana 2010). Il permet de noter de 1 à 5 l'intensité des forces et de déterminer si l'intensité concurrentielle du secteur est faible, moyenne ou forte. Il est à noter que la note la plus faible est 1 et la plus forte est 5. Nous nous sommes inspirée de cette méthode pour déterminer l'intensité concurrentielle du secteur bibliothéconomique.

Tableau 2 Intensité concurrentielle : synthèse

	Fournisseurs	Acheteurs	Concurrents	Entrants potentiels	Rôle des pouvoirs publics	Substituts	Intensité	Synthèse
<b>Bibliothèque</b>	4	5	1	1	3	5	18	Moyenne

Source : adapté de SOUMANA 2010

L'intensité concurrentielle est de 18/30. Selon ce modèle, elle est considérée comme moyenne. Il s'agira donc de déterminer quels sont les éléments à développer pour prendre le pas sur ces diverses concurrences.

#### 3.1.2.1.7 Identification des facteurs clés de succès

L'analyse de Porter a un objectif clair : elle permet de déterminer les facteurs clés de succès, c'est-à-dire ceux sur lesquels l'on doit agir pour une plus grande création de valeur par l'organisation (Johnson et al. 2014, p.58) et devenir ainsi compétitif sur le marché. Un facteur clé de succès, pour être stable, doit se transformer en avantage concurrentiel (Wikipedia 2016) qui est, « *l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation* » (Emarketing.fr 2013).

Au vu de ce dernier, nous constatons qu'il sera important d'agir auprès des acheteurs, des fournisseurs, de la menace des substituts et des pouvoirs publics.

- **Acheteurs**

Pour convaincre les tutelles de continuer à « acheter » les services de la bibliothèque, cette dernière peut :

- Les convaincre de sa valeur
- Attirer des clients à la bibliothèque pour augmenter son succès en créant de nouveaux services

- **Fournisseurs**

Pour diminuer le pouvoir de négociation des fournisseurs, la bibliothèque peut :

- Négocier de meilleures conditions d'accès
- Encourager l'Open Access

- **Substituts**

Pour contrecarrer l'utilisation des substituts, la bibliothèque peut :

- Démontrer que ses compétences, notamment dans la recherche, sont une plus-value par rapport aux recherches sur Internet via les moteurs de recherche
- Améliorer ses compétences dans la mise à disposition des ouvrages en termes de rapidité

- **Pouvoirs publics**

Pour rendre les réglementations favorables à la bibliothèque, elle peut :

- Devenir un acteur-clé dans la mise en place de la politique Open Access que le FNS veut développer

(Madinier 2015)

Il est à noter que, dans le cahier des charges du présent travail de Bachelor, nous avons émis le souhait de déterminer les avantages concurrentiels de la bibliothèque

par rapport aux autres bibliothèques académiques suisses. Lors de l'analyse à proprement parler du secteur d'activité, nous avons pu nous rendre compte que ces bibliothèques ne constituaient pas les concurrents les plus importants de la bibliothèque et que leur force concurrentielle est relativement faible. Aussi, nous n'avons pas jugé pertinent, dans le contexte de notre travail, de développer plus précisément ce point.

### **3.1.3 Le benchmarking**

Les bibliothèques, comme on a pu le voir dans la partie précédente, sont face à des difficultés comme la baisse de fréquentation ou coupe dans les budgets. Avec l'arrivée des technologies de l'information, les fondements du travail des bibliothécaires sont remis en cause (AFNOR 2016, p.6). De plus, si elles veulent survivre, elles sont obligées de s'interroger sur leur valeur et de la démontrer.

S'intéresser à ce que d'autres institutions ont mis en place nous paraît primordial. Cela permet, d'une part, d'observer que les préoccupations sont partagées dans le secteur et, d'autre part, de se situer et de s'inspirer des pratiques. Laurent Hermel et Pierre Achard, dans l'ouvrage « *Le Benchmarking : les 100 questions pour comprendre et agir* », livrent une définition qui fonde la méthodologie employée dans cette partie :

*Le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise (Hermel et Achard 2007, p. 3)*

Nous avons tout d'abord cherché à déterminer s'il y avait des bibliothèques suisses qui se sont intéressées aux questions qui sont les nôtres dans ce travail. Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès de toutes les bibliothèques HES et Universités de Suisse romande, en l'étendant à la Suisse alémanique uniquement pour les bibliothèques académiques. A la lecture des résultats de l'enquête qui sont relativement décevants, nous avons rapidement réalisé qu'il était indispensable d'étendre les recherches auprès de bibliothèques européennes et américaines.

Nous proposons de nous intéresser à différents aspects de valorisation pour ce benchmarking : le fait de l'évaluer au travers de la mise en place d'indicateurs et sa communication à la tutelle.

#### **3.1.3.1 Une enquête en Suisse**

Pour mener cette enquête, il a semblé important de proposer un questionnaire par voie électronique, adressé aux responsables des bibliothèques que nous avons sélectionnées. Nous l'avons souhaité court pour tenter de garantir le taux de réponses le plus élevé possible.

Aussi, nous leur avons posé les trois questions suivantes :<sup>9</sup>

- 1) Avez-vous mis en place des mesures de performance de vos services ?
- 2) Si oui, les utilisez-vous pour communiquer avec vos autorités de tutelles ?
- 3) Avez-vous mis en place d'autres mesures pour valoriser votre service ?

Voici un tableau des bibliothèques que nous avons sondées.

Tableau 3 Bibliothèques interrogées

<b>Nombre de Bibliothèques HES contactées</b>	<b>Bibliothèques universitaires suisses romandes</b>	<b>Bibliothèques universitaires suisses alémaniques</b>
Nous avons choisi 25 bibliothèques HES-SO.  Sur la liste des bibliothèques de la HES-SO <sup>10</sup> ont été sélectionnées pour cette enquête toutes celles qui portaient le titre de «bibliothèque», «Infothèque» ou « Médiathèque »	Bibliothèque cantonale et universitaire Lausanne – BCU  Bibliothèque cantonale et universitaire Fribourg  Bibliothèque de l'Université de Genève  Bibliothèque de l'Université de Neuchâtel	Hauptbibliothek UZH – Zurich  Universitätbibliothek St-Gallen  Zentral- und Hochschulebibliothek Luzern  Universitätbibliothek Basel  Universitätbibliothek UB - Berne
7 réponses obtenues	3 réponses obtenues	Aucune réponse obtenue

Pour cette enquête, nous avons atteint un taux de réponse de 33% dont nous proposerons d'analyser les résultats de façon globale. Dans un premier temps, nous dégagerons les bibliothèques qui utilisent des indicateurs de performance et statistiques d'utilisation (question 1) et, dans un second temps, celles qui transmettent leurs résultats à leurs tutelles (question 2). Il est à noter qu'aucune bibliothèque n'a mis en place des mesures de valorisation (question 3). Cette question n'a donc reçu aucun traitement, si ce n'est un constat que nous exposerons plus loin.

<sup>9</sup> Pour de plus amples informations sur les courriels envoyés, se référer aux annexes 6 et 7

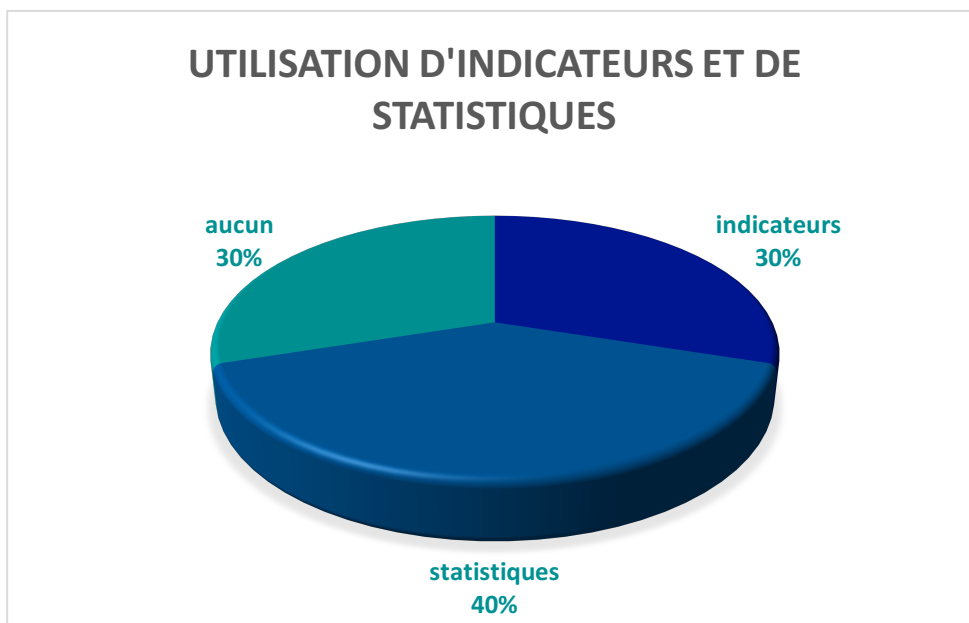
<sup>10</sup> Disponible à l'adresse : <http://www.hes-so.ch/fr/bibliotheques-hes-so-187.html>



### 3.1.3.1.1 Utilisation d'indicateurs de performance et statistiques d'évaluation dans la bibliothèque

Dans cette partie, nous proposons d'analyser les résultats des réponses obtenues pour la question 1 de l'enquête : Avez-vous mis en place des mesures de performance de vos services ?

Figure 4 Résultats d'enquête pour la question 1



40% des bibliothèques sondées utilisent des statistiques pour s'évaluer. Ces statistiques peuvent être soit saisies par les bibliothèques elles-mêmes, comme par exemple des statistiques de prêts, de fréquentation, demandes de prêt inter-bibliothèques<sup>11</sup>, catalogage ou encore des formations dispensées par les bibliothécaires mais également des statistiques récoltées par l'Office fédérale des statistiques (OFS) lors de l'enquête annuelle sur les bibliothèques.

Quant à la mise en place des indicateurs de performance, elles ne représentent que 30% du total des réponses obtenues. Lors d'un entretien avec une bibliothécaire HES, les raisons de ce chiffre, relativement faible, seraient à chercher dans le manque de temps et de ressources pour mettre en place des mesures de performance<sup>12</sup>.

Le 30% restant n'a mis en place aucune mesure de performance et n'utilise pas de statistiques. Le manque de temps et de ressources invoqués plus haut peuvent en être également la cause, même si l'enquête ne permet pas de le confirmer.

<sup>11</sup> Le prêt inter-bibliothèques consiste en la mutualisation des prêts dans les différentes bibliothèques d'un même réseau de bibliothèques. Ainsi, un livre disponible à Fribourg pourra être emprunté par un usager domicilié à Genève.

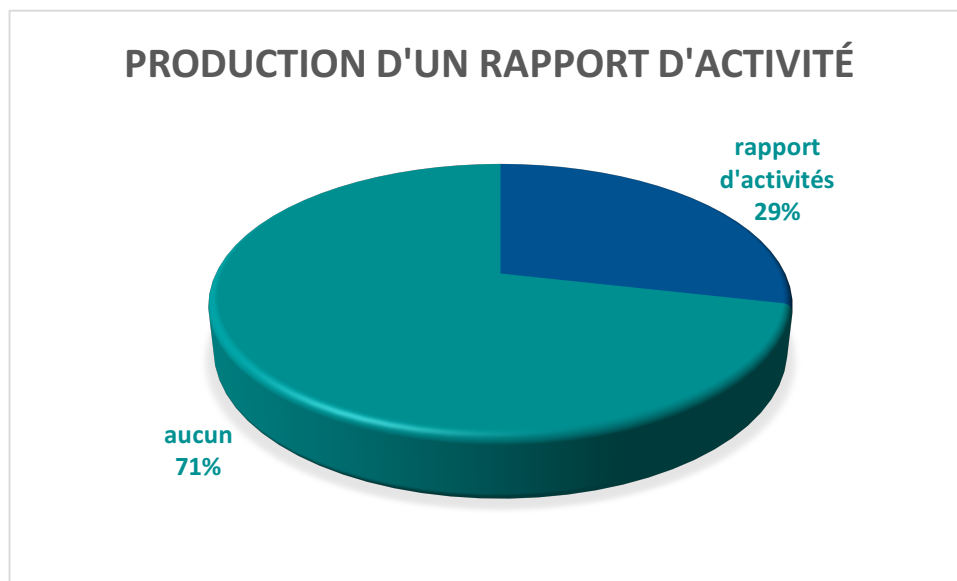
<sup>12</sup> Entretien avec Katia Richard, bibliothécaire à l'Infothèque de la Haute Ecole de gestion de Genève, Genève, 17 mai 2016

La question que l'on s'est posé à ce stade est : que font les bibliothèques de ces mesures ? Les utilisent-elles à des fins stratégiques de communication, au travers notamment de rapports d'activité, avec les tutelles ?

#### 3.1.3.1.2 Utilisation des indicateurs et statistiques pour la communication

Dans cette partie, nous proposons d'analyser les résultats des réponses obtenues pour la question 2 de l'enquête : Utilisez-vous les mesures de performance pour communiquer avec vos autorités de tutelles ?

Figure 5 Résultats d'enquête pour la question 2



Pour cette analyse, nous avons sélectionné les bibliothèques qui ont mis en place des mesures d'évaluation ou qui utilisent des statistiques. Nous avons centré l'analyse sur la production ou non d'un rapport d'activité, car une telle production est l'un des objectifs de ce travail. Il est à noter que les bibliothèques qui ne produisent pas de tels documents ne s'abstiennent pas de communiquer avec leurs tutelles au travers de chiffres, mais elles utilisent des données brutes communiquées plutôt par voie orale ou encore à l'aide de documents isolés.

Ce que montre ce graphique est, qu'en Suisse, la pratique n'est pas encore très répandue. Cela peut s'expliquer par le fait que de telles productions ne sont pas demandées par la tutelle ou que ces dernières n'ont pas jugé nécessaire de le faire. La question du manque de temps peut être également invoquée.

#### 3.1.3.1.3 Critique de la méthode d'enquête

Comme précisé plus haut, cette enquête avait pour objectif de trouver des bibliothèques suisses desquelles s'inspirer pour cette étude. Elle présente l'avantage d'avoir fait un bref état des lieux de la situation en Suisse. Quantitative, elle reste

limitée. En effet, elle n'a pas permis de déterminer les raisons pour lesquelles les bibliothèques ne produisaient pas de rapports d'activités et pour quelles raisons une évaluation n'avait pas été jugée nécessaire. Il aurait été intéressant d'aller plus loin dans cette direction, même s'il ne s'agissait pas de sa vocation première.

#### *3.1.3.1.4 Analyse globale des résultats*

Au vu des résultats représentés dans les deux graphiques ci-dessus, nous relevons que les bibliothèques utilisent uniquement des pratiques de mesures de performances et des statistiques.

Nous pouvons faire le constat que les mesures de valorisation ne sont pas évoquées par les bibliothèques répondantes. Nous pouvons donc tirer la conclusion suivante : en Suisse, les pratiques liées à cet élément ne sont pas encore courantes. La production de rapport d'activité ne semble également pas systématique et cela peut poser la question de son bien-fondé.

Néanmoins, les différentes réponses ont permis de sélectionner une bibliothèque suisse : la bibliothèque de l'Ecole hôtelière de Lausanne. Nous l'avons sélectionnée comme « bonne élève » et c'est de celle-ci que nous proposons de tirer quelques enseignements.

Les processus de valorisation n'étant que très peu représentés dans les bibliothèques suisses, il a semblé important d'explorer les pratiques au dehors de nos frontières et de déterminer des bibliothèques à l'étranger susceptibles d'être des sources d'inspiration pour le travail qui nous occupe.

#### **3.1.3.2 Démontrer son impact : deux études**

Deux bibliothèques ont été retenues pour ce chapitre : la bibliothèque universitaire de Toulouse et la bibliothèque de l'Université de l'Illinois, à Urbana-Champaign. Ces deux bibliothèques se sont mesurées et se mesurent encore aujourd'hui. La première s'est servie d'une étude d'impact social, la seconde avec une étude d'impact économique. Ces études seront des sources d'inspiration précieuses pour l'élaboration des indicateurs pour l'IHEID.

##### *3.1.3.2.1 La bibliothèque de l'Université de Toulouse*

La bibliothèque universitaire de Toulouse l'a prouvé : les étudiants en licence qui empruntent les ressources de la bibliothèque réussissent mieux leurs études. Et c'est la deuxième bibliothèque qui le démontre, puisqu'une étude similaire a été menée au Royaume-Uni (White et Stones 2010). Nous proposons de présenter uniquement les

résultats de la bibliothèque de Toulouse qui a produit, en 2012, un rapport détaillé des résultats de l'enquête.

Les auteurs partent de l'affirmation suivante, formulée dans une étude sur l'engagement académique et la réussite des études de L. Pirot et J.-M. de Ketele : « *L'engagement en termes quantitatifs n'est pas un gage de réussite universitaire, mais une condition sine qua non* » (Pirot et Ketele cités dans Heusse et Fantin 2012, p.3).

Cet engagement passe par différents comportements : la présence en cours, le travail à la maison et la révision des examens (Heusse et Fantin 2012, p.3). A partir de ce constat, Marie-Dominique Heusse et Romain Fantin, auteurs de l'étude menée à l'Université de Toulouse, émettent l'hypothèse qu'à ces différents éléments démontrant l'engagement des étudiants s'ajoute l'utilisation des ressources de la bibliothèque, notamment au travers des emprunts (Heusse et Fantin 2012, p.4).

Partant de cette hypothèse, a été produite une étude qui a démontré la relation entre le nombre d'emprunts effectués par la communauté estudiantine et leur réussite aux examens de licence. Le lien entre ces deux variables s'est avéré être très fort. Ils ont réussi à démontrer que les étudiants qui empruntent sont ceux qui réussissent leurs examens et, parmi ceux-ci, ceux qui empruntent le plus sont ceux qui obtiennent les meilleurs résultats. En effet, les étudiants qui empruntent plus de 10 ouvrages dans l'année ont passé leurs épreuves avec des notes supérieures à celles des étudiants qui ont effectué entre 5 à 9 emprunts (Heusse et Fantin 2012, p.22).

#### *3.1.3.2.2 La bibliothèque universitaire de l'Illinois Urbana-Champaign*

Une discussion entre des chercheurs en science de l'information et des bibliothécaires ont permis de dégager l'utilité de mesurer l'impact économique de la bibliothèque dans le domaine de la production scientifique. Une étude a donc été menée sur cette thématique de laquelle il ressort que cet impact est réel, notamment dans la réussite des demandes de subventions (Luther 2008, p.1-3). Après une longue réflexion sur la méthodologie à adopter pour ce type d'enquête, les auteurs proposent de mettre en place une enquête auprès des chercheurs afin de déterminer (Luther 2008, p.8) :

- Si l'utilisation des références bibliographiques dans les demandes de subventions améliore le succès dans l'obtention de fonds de recherche
- Si les citations sont produites à l'aide des ressources de la bibliothèque

Les résultats de cette enquête sont probants puisque les auteurs ont réussi à prouver que les citations favorisent l'obtention des fonds de recherches et que 94% des ouvrages cités par dans les demandes proviennent de la bibliothèque (Luther 2008, p. 9-10).

### **3.1.3.3 Communiquer sur ses activités et résultats : retour d'expérience**

Comment communiquer sur sa valeur est l'une des questions que l'on se pose dans cette étude. Ainsi, il a semblé pertinent de sélectionner une bibliothèque performante dans ce domaine et dont la stratégie de communication a porté ses fruits.

#### *3.1.3.3.1 La bibliothèque de l'Ecole Hôtelière de Lausanne*

Jean-Philippe Accart, responsable de la bibliothèque de l'EHL explique, dans un entretien mené le 24 mai 2016, qu'il existe deux types de communication. La communication formelle, consistant à utiliser les canaux de communication prévus par l'institution, et la communication informelle, celle que l'on a créée, au gré de rencontres fortuites ou provoquées.

Arrivé depuis deux ans à la direction de la bibliothèque, M. Accart a décidé, l'an dernier, d'envoyer par mail, son rapport d'activité de la bibliothèque de façon personnelle aux membres de sa hiérarchie. Ainsi, il a contourné les voies officielles de l'école en tentant, par cette action, de créer une « relation directe » (Accart 2013, p.83-85) avec sa direction. Cette méthode s'est vue fructueuse puisqu'elle a permis au directeur de la bibliothèque de recevoir un retour personnel sur son rapport par sa direction. De plus, il a été suivi par plusieurs rencontres et de visites de la bibliothèque. Cet exemple permet de montrer une voie de communication différente qui, dans ce cas, a été efficace. A noter que M. Accart insiste sur le fait qu'il ne suffit pas de créer la relation et de trouver la bonne façon de le faire, mais qu'il est nécessaire de la maintenir<sup>13</sup>.

---

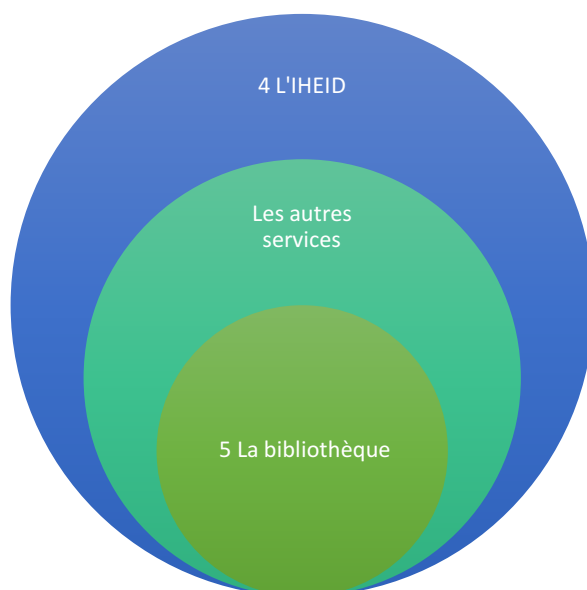
<sup>13</sup> Entretien avec Jean-Philippe Accart, directeur de la bibliothèque de l'EHL, Lausanne, 24 mai 2016. Annexe n°3

### 3.1.4 Analyse interne : La stratégie, l'organigramme, le positionnement et la cartographie

A présent, nous arrivons à l'analyse de l'environnement direct de la bibliothèque, à savoir, l'Institut lui-même.

Sur le schéma de la figure 1 (p.10), nous nous situons à la strate 4 de l'environnement que nous proposons, pour les besoins de l'analyse, d'affiner ci-dessous :

Figure 6 Environnement interne de la bibliothèque



*« Alors que de plus en plus de fournisseurs et services d'information concurrents grignotent l'offre traditionnelle des bibliothèques universitaires, il est essentiel que la bibliothèque s'aligne étroitement sur les besoins particuliers de son institution de tutelle »*

(Gibbons 2013, p.)

Nous l'avons déterminé, la bibliothèque a aujourd'hui, de nombreux concurrents. Comme l'affirme Mme Gibbons, pour y faire face, il est nécessaire qu'elle se place dans la droite ligne des besoins de l'établissement qui l'abrite.

Pour pouvoir le faire de manière efficace, nous avons jugé nécessaire de proposer une analyse de la stratégie de l'IHEID ainsi que de son organigramme, en nous focalisant sur la position de la bibliothèque.

Puis, nous nous concentrerons sur la bibliothèque au travers d'un exposé sur ses perspectives stratégiques.

Dans la perspective de communiquer avec sa tutelle, nous nous sommes également intéressés brièvement aux relations entre la bibliothèque et ses décideurs en proposant une cartographie des relations.

### **3.1.4.1 Les objectifs de l'Institut 2012-2016**

L'institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement a fixé, pour la période 2012-2016, une série d'objectifs : stratégiques, de qualité, de gouvernance et de gestion et des objectifs dits institutionnels. Il s'agit des cibles qu'elle souhaite atteindre dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, de l'égalité des chances, de la vie institutionnelle et d'innovation (IHEID 2015b).

Faisant partie de l'Institut, la bibliothèque a pour mission de contribuer à la réussite de ces buts. Les objectifs institutionnels, qui sont dégagés à partir des objectifs stratégiques, sont transformés en objectifs de service. Dans notre cas, ces derniers sont produits conjointement par le directeur de la bibliothèque et son adjointe, aidés par l'équipe, puis validés par la direction.

Les objectifs exprimés dans la stratégie permettent de comprendre dans quelle direction l'Institut souhaite aller, comment il mesure sa qualité ainsi que la façon dont il veut que ses services travaillent. Dans son rapport d'auto-évaluation pour la période 2012-2016, sur lequel se base toute l'analyse que nous produirons dans ce chapitre, l'Institut a mis en place une série d'indicateurs qui visent à évaluer l'atteinte de ces objectifs (IHEID 2015b). Il sera intéressant d'en tenir compte dans le choix des axes de mise en valeur.

#### *3.1.4.1.1 Les objectifs stratégiques prioritaires*

L'IHEID s'est fixé des objectifs prioritaires articulés autour des axes suivants :

- Recruter des professeurs afin « de densifier les compétences de l'Institut » (IHEID 2015b, p.6)
- Augmenter le nombre de ses étudiants
- Renforcer d'une part ses partenariats avec des institutions académiques et d'autre part les liens avec la Genève internationale
- Collaborer avec d'autres institutions académiques au renforcement des études internationales à Genève
- Diversifier le financement (partenariats publics-privés), achever la construction de la Maison de la paix en respectant les délais et les budgets

(IHEID 2015b, p.6-14)

#### 3.1.4.1.2 Les objectifs de qualité

Les objectifs de qualité s'articulent autour des objectifs suivants :

- Continuer à proposer des enseignements bilingues et préparer les étudiants à une carrière internationale
- Mettre en place une politique de recherche de qualité qui encourage la productivité et la qualité
- « Renforcer la place de l'Institut dans la recherche internationale en maintenant, voire en augmentant la part du financement compétitif destiné à la recherche fondamentale et appliquée (IHEID 2015b, p. 19) »
- Augmenter l'offre de service et d'expertise
- Former la relève scientifique
- Encourager l'égalité des chances

(IHEID 2015b, p.17-24)

#### 3.1.4.1.3 Les objectifs de gouvernance et de gestion

Pour sa gestion interne, elle souhaite offrir des conditions de travail attrayantes, gérer efficacement ses services et garantir le bon fonctionnement de la vie institutionnelle. De plus, elle souhaite améliorer les processus de mesures de qualité en les renforçant et en proposant des évaluations régulières des services et consolider le développement durable (IHEID, 2015b, p. 25-28).

#### 3.1.4.1.4 Les objectifs institutionnels

Comme nous l'avons dit précédemment, les objectifs institutionnels sont fondés sur les objectifs stratégiques et fondent les objectifs de services (IHEID 2015b, p.26). Ce sont les objectifs dont il est le plus important de tenir compte, puisque c'est l'atteinte de ces derniers qui est évaluée lors des « évaluations périodique du service » que l'Institut a mis en place. Les voici :

- Renforcer le système qualité de manière à vérifier la performance et l'améliorer continûment
- Nourrir une identité et un esprit commun
- Développer une culture du service « à la clientèle »
- Accroître la coordination entre services
- Encourager l'innovation

(IHEID 2015b, p.26)

#### 3.1.4.2 Objectifs de services

Comme nous l'avons vu, pour chaque objectif institutionnel, la bibliothèque a travaillé sur des objectifs de services qu'il s'agira de présenter brièvement dans ce chapitre.



### 3.1.4.2.1 Les objectifs stratégiques de service 2013-2014

Pour chaque objectif de services, la bibliothèque a répondu par des projets et des actions et ce, dans le but d'accéder à leur réussite. Même si cette période est terminée, il a semblé pertinent de l'exposer puisqu'il pourrait être intéressant de déterminer les objectifs qui ont été réalisés, dans le but de les mettre en valeur dans le rapport d'activité. Aussi, nous proposons un tableau qui contient les différents axes stratégiques et, lorsque cela a été possible, les réalisations du service ou en lien avec les objectifs qu'elle s'est fixés.

Pour la période 2013–2014, pour chaque axe, elle tendait à :

Tableau 4 Objectifs de service

« Objectifs institutionnels	Objectifs du service	Réalisation en 2015
<i>Nourrir une identité et un esprit commun</i>	<i>Renforcer l'identité de la communauté IHEID en présentant les étapes importantes de l'institut de ses origines à nos jours</i>	
<i>Service à la clientèle</i>	<p><i>Rendre visible l'ensemble des collections en cataloguant les anciens fonds</i></p> <p><i>Augmenter la visibilité des fonds d'archives et les promouvoir</i></p> <p><i>Soutenir l'enseignement et la recherche en améliorant l'adéquation des collections numériques et physiques avec les besoins de l'enseignement et de la recherche et mettre en place une politique Open Access</i></p>	<p>Les anciens fonds sont actuellement disponibles sur le catalogue de la bibliothèque</p> <p>Mise en place d'un compte <i>Flickr</i> pour mettre en avant les fonds historiques disponibles à la bibliothèque</p> <p>Développement de la collection en collaboration avec les professeurs</p>
<i>Service à la clientèle</i>	<i>Offrir des services en fonction des publics cibles et former les étudiants à la recherche</i>	<p>Propositions de formations sur des logiciels de gestion de bibliographies tels que <i>Zotero</i> et <i>Endnote</i> ou encore formation à la recherche en droit et cours personnalisés.</p>

<p><i>Service à la clientèle (suite)</i></p>	<p><i>Intégrer au maximum les systèmes d'information en privilégiant une seule interface de recherche</i></p> <p><i>Garantir des conditions d'études optimales en améliorant l'environnement de la salle de lecture</i></p>	
<p><i>Renforcer le système qualité et vérifier la performance</i></p>	<p><i>Assurer des prestations de qualité toute l'année en organisant la bibliothèque par centre d'activité ou pôle</i></p>	<p>La bibliothèque est organisée selon les pôles suivants : Marketing et Communication, Innovation, Collection, Services aux usagers, TIC et Informatique, Archives et Collections spéciales (Corpataux 2015, p.97)</p>
<p><i>Encourager l'innovation et contribuer au rayonnement de l'institut</i></p>	<p><i>Elaborer la bibliothèque de demain</i></p> <p><i>Participer aux activités des associations internationales en particulier celles de LIBER et EAD</i></p> <p><i>Faire connaître nos réalisations auprès de nos partenaires »</i></p>	

Source : Bibliothèque de l'IHEID 2014b. *Objectifs 2014*. 11 juillet 2014.

Document interne à l'entreprise

### 3.1.4.2.2 *Et pour les années à venir ?*

Toujours dans le but de poursuivre les objectifs établis par l'Institut, l'équipe de la bibliothèque réfléchit actuellement sur ses perspectives stratégiques pour les années 2016-2018. Ce travail est en cours d'élaboration et nous proposons d'en livrer les premières pistes de réflexion. Il est à noter, qu'au moment de l'écriture de ses lignes, ces objectifs n'ont pas encore été fixés de manière définitive, aussi ils ont été pris en compte de manière conditionnelle pour la construction des indicateurs.

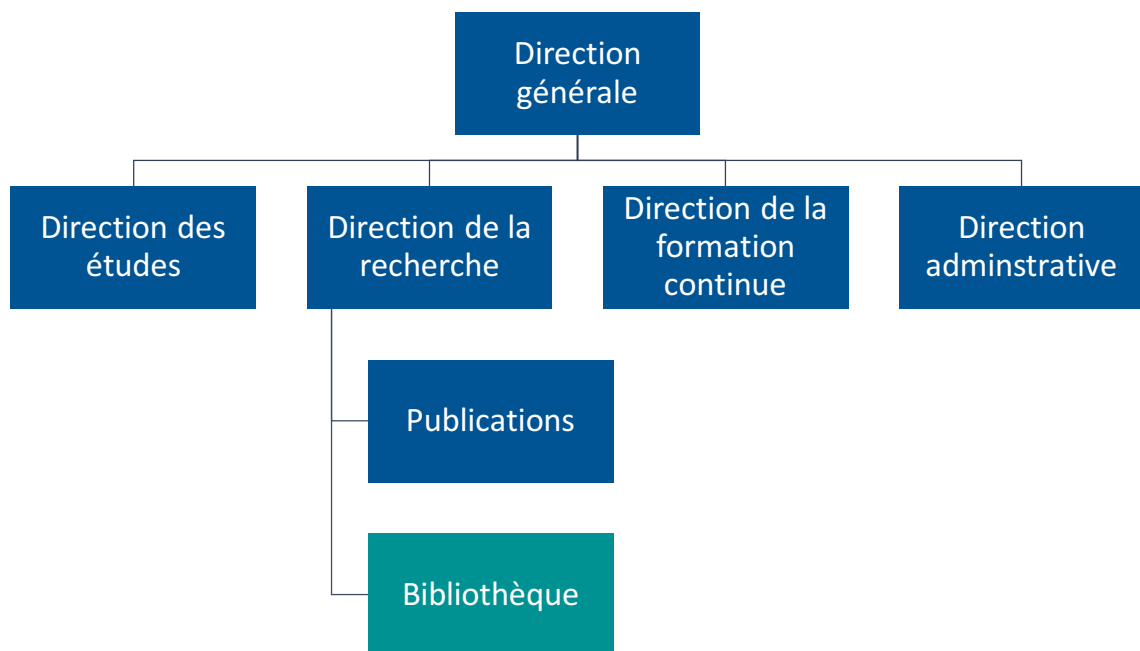
Pour les deux prochaines années, le service souhaite améliorer sa visibilité à l'interne et pour ce faire, il veut mettre en place des stratégies de communication basées sur une meilleure connaissance de ses publics. Pour y accéder, il procèdera à une segmentation pour adapter ses messages à chaque partie prenante. Puis, il collectera, de manière systématique, des données dans la perspective d'analyser les feedbacks sur ses services (Bibliothèque de l'IHEID 2016a, p.1).

Il souhaite également perfectionner ses compétences en suivant des formations continues. De plus, il va chercher à agrandir son offre de formations et son rôle de soutien en l'adaptant aux besoins des utilisateurs, notamment pour les groupes de recherche. Il veut par exemple devenir un partenaire pour la mise en place de la politique de publication *Open Access* de l'Institut et soutenir les chercheurs dans leurs recherches documentaires (Bibliothèque de l'IHEID 2016a, p.1).

### 3.1.4.3 L'Institut et positionnement de la bibliothèque

Voici l'organigramme de l'Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement dans lequel nous avons conservé les informations nécessaires à la compréhension du positionnement de la bibliothèque.

Figure 7 Organigramme de l'Institut



Source : Organigramme général de l'IHEID, disponible sur l'intranet

La direction générale de l'Institut est aidée dans sa tâche par différentes directions :

- Des directions académiques séparées en trois piliers : études, recherche et formation continue
- Une direction administrative qui s'occupe des questions organisationnelles
- Une direction des ressources humaines
- Une direction des relations publiques

Ces directions, à l'exception des directions académiques, sont confiées à des administratifs et non, comme c'est le cas dans beaucoup d'universités, à des professeurs qui ont, en plus de l'enseignement, une charge administrative.

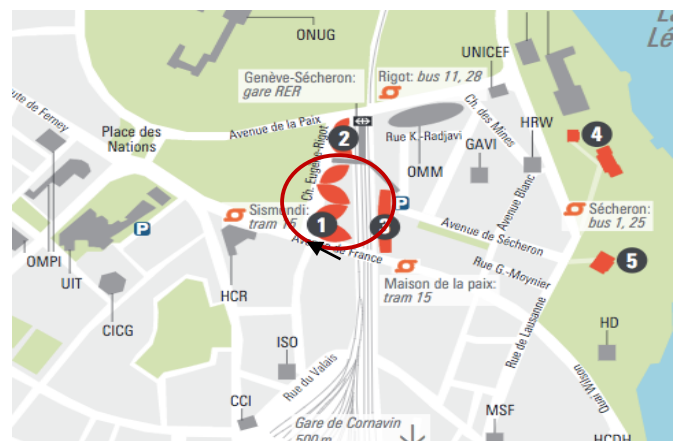
Lors d'une entrevue avec le directeur administratif, nous avons pu déterminer que c'est lui qui a la charge de veiller à ce que les services de l'Institut atteignent leurs *objectifs de services*, développés dans la partie précédente de ce rapport<sup>14</sup>.

La bibliothèque fait partie *des services administratifs liés au domaine académique* (Organigramme général 2015), ce qui explique qu'elle dépende des directions de la recherche et administrative. Comme affirmé plus haut, pour les questions liées à l'atteinte de ses objectifs, mais aussi de budget, c'est de la direction administrative dont elle dépend.

Lors du cours « *Stratégie et information dans les organisations* », dispensé à la Haute école de gestion de Genève, durant le semestre de Printemps 2016, il a été soulevé que lors d'une analyse de positionnement, il est intéressant également de situer la bibliothèque géographiquement dans le bâtiment.

Occupe-t-elle une place centrale ?  
Ou au contraire est-elle en retrait ?  
(Madinier, 2016, p.3).

Figure 8 Plan du Campus de la Paix



Source : IHEID, 2016a. Plan du Campus. [Graduateinstitute.ch](http://graduateinstitute.ch) [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/about-us/campus-de-la-paix/plan-campus-fr.pdf>

L'architecture du bâtiment est en 6 pétales et la bibliothèque occupe les 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveaux des pétales 2, 3 et 4 de ce qui est appelé la Maison de la Paix. Sur le plan ci-dessus, l'on peut remarquer qu'elle est située au centre de l'IHEID.

Se trouvent également dans les deux premiers pétales, les directions administratives, ce qui permet de naviguer facilement et rapidement entre les services, garantissant ainsi des contacts facilités.

De plus, de nombreuses salles de cours et de réunions occupent les étages de la Maison de la Paix, permettant ainsi à la bibliothèque d'être proche de ses publics principaux : les étudiants en Master et Doctorat, les chercheurs et le corps enseignant.

<sup>14</sup> Pour tout ce paragraphe (liste à puces comprise) : entretien avec Bruno Chatagnat, directeur administratif de l'IHEID, Genève, 23 mai 2016. Annexe n°2

Nous affirmons qu'être au centre du bâtiment dans lequel sont dispensés les cours et sont présents les bureaux administratifs, constitue un net avantage pour l'utilisation de la bibliothèque et pour les interactions avec les différentes parties prenantes de l'Institut. Nous pouvons baser cette affirmation sur l'expérience d'une bibliothèque HES : à la suite du déménagement des salles de cours et des bureaux de professeurs dans un autre bâtiment que celui dans lequel est implanté l'infothèque de la HEG, cela a impliqué, pour cette dernière, une baisse de 30% dans la fréquentation de ses locaux<sup>15</sup>.

---

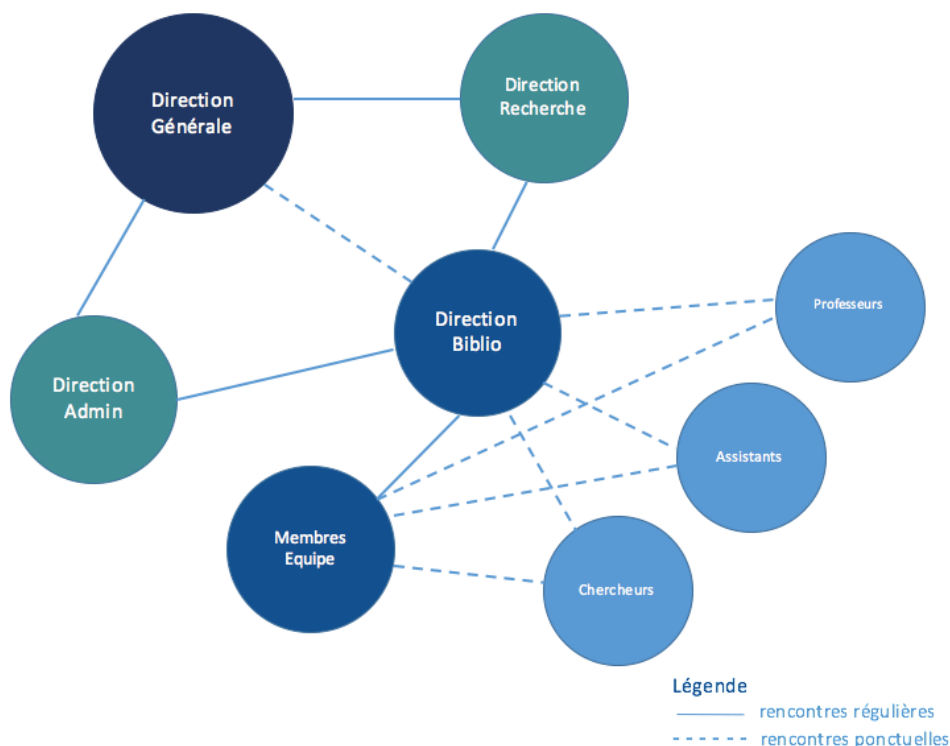
<sup>15</sup> Question posée à Gwënola Dos Santos, responsable de l'Infothèque de la Haute Ecole de gestion de Genève, Genève,

### 3.1.4.4 Cartographie des relations

Après avoir pris connaissance de l'organigramme général de l'IHEID, il a semblé intéressant de se pencher sur les relations qui lient les différentes parties prenantes qui nous intéressent dans ce travail. Cette cartographie permet de visualiser, de façon structurée, la fréquence des relations entre ces différents acteurs.

L'on peut ainsi observer que le directeur de la bibliothèque fait le lien entre son équipe et sa direction, puisque c'est lui, et c'est le rôle attendu d'un poste comme le sien, qui rencontre le plus fréquemment son directeur administratif. En effet, lors de divers entretiens, le directeur de la bibliothèque expliquait que cette direction a un pouvoir de décision fort lorsqu'il est question des services de l'Institut.

Figure 9 Cartographie des relations



#### 3.1.4.4.1 Le directeur administratif et le directeur de la bibliothèque

Depuis peu, les rencontres entre le directeur administratif et le responsable de la bibliothèque se sont régularisées. Une fois par mois, les deux directeurs échangent sur différents dossiers et problématiques liés aux activités de la bibliothèque.

Le pouvoir de négociation de la bibliothèque varie selon le contexte. En effet, dans un environnement de restrictions budgétaires, le pouvoir de négociation est relativement faible. Néanmoins, la bibliothèque a une certaine marge de manœuvre et peut proposer régulièrement de nouveaux projets et les réaliser dans la mesure des fonds financiers disponibles<sup>16</sup>.

#### *3.1.4.4.2 Le directeur administratif et les membres de l'équipe*

Les membres de l'équipe ont aussi des contacts avec leur direction administrative que l'on a qualifiés de ponctuels. A titre d'exemple, actuellement, trois bibliothécaires collaborent, avec d'autres services de l'Institut, sur un projet particulier mené par le directeur administratif.

#### *3.1.4.4.3 Les collaborateurs de la bibliothèque*

Entre les collaborateurs de la bibliothèque sont organisées des réunions mensuelles durant lesquelles est discuté l'avancement des tâches courantes et des projets. Des rencontres plus ponctuelles existent également, comme l'organisation récemment d'un *brainstorming* en vue de la construction des objectifs de service que nous avons présentés dans la partie 3.1.4.2.

### **3.1.5 Conclusion de l'analyse externe**

Nous arrivons maintenant au terme de l'analyse externe de la bibliothèque. Cette dernière a permis de déterminer :

- Les tendances actuelles ayant une influence sur le secteur académique suisse et les bibliothèques desquelles il faut tenir compte pour se mettre en valeur (Boukacem-Zeghmouri et Nguyen, p.31).
- Que la concurrence dans le secteur d'activité est relativement importante et que la bibliothèque doit agir sur différents points, notamment en se valorisant auprès de ses décideurs pour qu'ils maintiennent les fonds qui lui sont alloués
- Que la bibliothèque n'est pas seule dans son questionnement et qu'elle peut s'inspirer de ce qui se fait ailleurs en termes de mise en valeur des activités
- Le contexte de la bibliothèque dans son environnement direct. Ainsi, nous avons pu déterminer, au travers de la stratégie de l'Institut, la direction dans laquelle il veut aller. Ce que nous avons pu remarquer est que les objectifs institutionnels sont en lien direct avec les grandes tendances de l'environnement que nous avons défini plus haut
- Les relations entre les décideurs et les membres de la bibliothèque

---

<sup>16</sup> Entretien avec Yves Corpataux, directeur de la bibliothèque de l'IHEID, Genève, 18 avril 2016



## 3.2 Analyse interne : la bibliothèque

Nous arrivons désormais à l'analyse à proprement parler de la bibliothèque de l'IHEID. Nous nous focaliserons sur un exposé de l'équipe, de ses activités et des statistiques qui les accompagnent ainsi que de ses publics.

### 3.2.1 Son équipe

L'équipe actuelle est née de la fusion des deux bibliothèques de l'IUHEI et de l'IUED en 2007 et occupe les locaux de la Maison de la Paix depuis l'été 2013. Elle est composée de 18 personnes (14.7 équivalents plein temps), pour la plupart formées en bibliothéconomie.

Différents types de bibliothécaires collaborent :

- Des assistants en information documentaire
- Des bibliothécaires dit classiques (ayant suivi une formation en information documentaire en Suisse ou à l'étranger)
- Des bibliothécaires scientifiques qui ont, en plus de leur diplôme de bibliothécaires, des formations universitaires (en droit, en sciences politiques ou en histoire). Ils ont une fonction particulière, puisque l'on pourrait les qualifier de *bibliothécaires spécialistes de discipline*<sup>17</sup>. Cela signifie qu'ils sont référents pour une matière académique dispensée à l'Institut.
- Une archiviste
- Des étudiants engagés à l'année qui font des permanences de prêt pendant les périodes d'ouverture étendue (soit les soirs et les weekends)

Ces bibliothécaires se partagent les tâches inhérentes au fonctionnement de la bibliothèque, comme le prêt, le service de référence, les acquisitions, le catalogage et l'indexation, le service aux publics sous toutes ses formes.

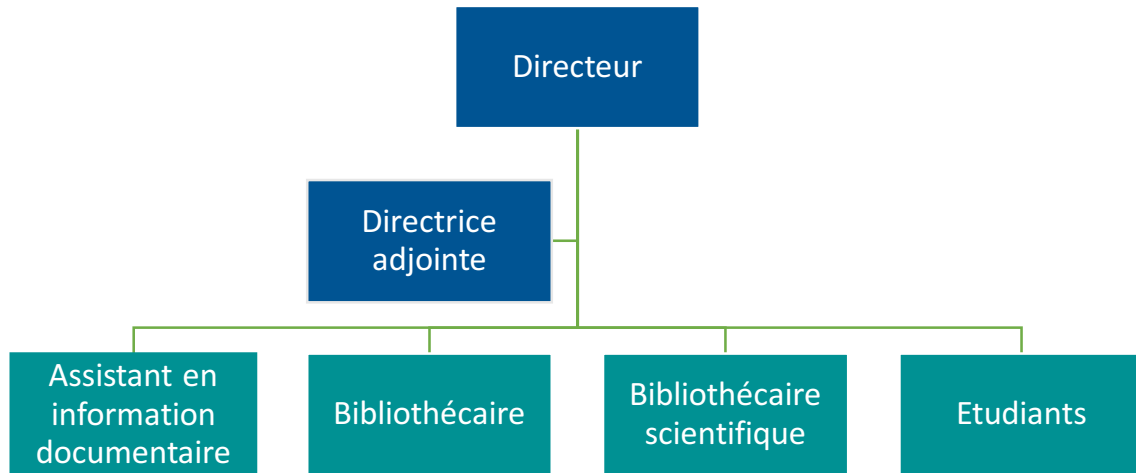
L'équipe est dirigée par un directeur qui est secondé dans sa tâche par une directrice adjointe. Ils travaillent conjointement pour la bonne marche du service et se partagent les responsabilités de la gestion des collections, des services aux usagers et la gestion administrative. Deux profils se dessinent distinctement : les aspects stratégiques sont pris en charge par le directeur alors que tout ce qui touche à la gestion des ressources humaines est assumé par la directrice adjointe.

---

<sup>17</sup> Titre emprunté à l'université de Genève par l'une des bibliothécaires scientifiques de l'IHEID pour qualifier son travail

La structure actuelle de la bibliothèque est la suivante :

Figure 10 Organigramme de la bibliothèque



La structure actuelle est destinée à changer. En effet, le directeur a exprimé le souhait de créer un poste pour le seconder dans le domaine de la stratégie. Il serait attribué à l'un des bibliothécaires scientifiques. Dès lors, le cahier des charges de ce dernier changerait et il recevrait un titre équivalent à « quality manager ». Sa mission serait d'harmoniser les processus d'évaluation statistique, de les centraliser et de devenir le référent pour la mesure de la qualité du service<sup>18</sup>.

### **3.2.2 Sa mission, ses activités, ses statistiques et ses publics**

#### **3.2.2.1 Sa mission**

Dans cette partie, il s'agira d'exposer la mission de la bibliothèque. Il est à noter que, pour être la plus exacte possible, nous avons choisi de livrer stricto sensu ce qui apparaît dans le document de travail produit par la bibliothèque.

---

<sup>18</sup> Entretien avec Yves Corpataux, directeur de la bibliothèque de l'IHEID, Genève, 18 avril 2016

En se basant sur la Charte de l'Institut et les objectifs institutionnels, la bibliothèque se saisit de la mission suivante (Bibliothèque de l'IHEID 2014, p.1) :

*« La Bibliothèque a pour mission de soutenir l'enseignement et la recherche menés à l'Institut :*

- *Elle constitue, valorise et rend accessible les collections de tous types adaptées aux besoins de l'enseignement et de la recherche ;*
- *Elle conçoit et met en œuvre les services indispensables et innovants pour faciliter l'étude et la recherche de la communauté de ses usagers*

*La mission de la bibliothèque est remplie avec la collaboration étroite et proactive de l'ensemble des organes de l'Institut et dans le cadre de la Charte et des objectifs institutionnels »*

(Bibliothèque de l'IHEID 2014, p.1).

### **3.2.2.2 Ses activités, ses prestations et ses statistiques**

Ce qui est offert peut se séparer en deux catégories distinctes : les activités, c'est-à-dire les actions garantissant la bonne marche du service et les prestations aux usagers.

La bibliothèque de l'IHEID collecte, depuis environ cinq ans, des données statistiques quantitatives, comme par exemple le nombre de prêts effectués en un an ou le nombre de formations suivies par ses publics. A ces données s'ajoutent des statistiques basées sur des informations qualitatives, comme des questionnaires de satisfaction remplis par des utilisateurs ou des résultats d'enquête de satisfaction. Ces deux derniers points seront développés plus précisément dans le chapitre suivant.

Lors d'un entretien avec M. Pierre-André Fink, bibliothécaire scientifique à l'IHEID, qui a la responsabilité de la gestion des mesures de la qualité, nous avons appris qu'elles étaient récoltées spontanément et qu'elles n'étaient actuellement pas inscrites dans une politique de collecte et de stockage plus globale. En effet, ces données sont déposées sur le disque partagé de la bibliothèque de façon disparate, chaque bibliothécaire travaillant individuellement. Aujourd'hui, certaines statistiques font l'objet de rapports annuels non diffusés. D'autres sont utilisées à des fins plus stratégiques

comme l'amélioration de l'un ou l'autre service mais, dans l'ensemble, la bibliothèque n'en fait pas grand usage<sup>19</sup>.

Afin d'offrir une vue d'ensemble des activités de la bibliothèque, nous proposons, dans les tableaux ci-dessous, de lister et décrire les activités et prestations principales de bibliothéconomie et lorsque cela a été possible, les statistiques qui les accompagnent.

Pour construire ces tableaux, il a été nécessaire de consulter une grande quantité de documents disponibles sur le disque partagé de la bibliothèque. Cette tâche s'est avérée difficile, la nomenclature des documents n'étant pas toujours claire pour une personne extérieure à l'Institut. Le classement des documents sur ce disque a également été un obstacle, une même entité documentaire se trouvant dans plusieurs dossiers qui pouvaient, quant à eux, avoir le même nom. Afin d'améliorer l'exactitude des informations contenues dans ces tableaux, il a également été nécessaire de poser un grand nombre de questions au personnel. Aussi, il est probable que ce tableau des lacunes.

---

<sup>19</sup> Entretien avec Pierre-André Fink, bibliothécaire scientifique à la bibliothèque de l'IHEID, Genève, 30 mai 2016. Annexe n°4

Tableau 5 Les activités de la bibliothèque

Activités	Descriptions	Statistiques	Type de statistique	Observations
<b>Développement des collections et acquisitions</b>	Les collections (livres papier et électroniques, films, périodiques, bases de données documentaires (BDD) sont développées principalement selon les thématiques d'études de l'Institut et les besoins des professeurs	Statistiques virtua <sup>20</sup> par fournisseurs et par types d'achats (Bibliothèque de l'IHEID 2014a)  Statistiques de la médiathèque	Quantitative	
<b>Prêt et gestion</b>	La majorité de la collection est disponible en prêt à domicile.  La bibliothèque donne également accès à des ressources électroniques sous forme d'abonnements à des périodiques, BDD et E-books.	Nombre de prêts et prêts inter, classement des ouvrages les plus empruntés (Bibliothèque de l'IHEID 2015c)  Statistiques sur les abonnements du Consortium <sup>21</sup> et ceux souscrits par la bibliothèque de l'IHEID. Nombre de titres consultés, nombre de pages vues, pages copiées, pages imprimées, nombre de sessions, téléchargements (Bibliothèque de l'IHEID 2016e)	Quantitative	Diminution des prêts de 7.84% de 2014 à 2015  Augmentation de l'utilisation des E-books

<sup>20</sup> Virtua est un système intégré de gestion de bibliothèque qui permet de gérer les collections et les usager-ères. Toutes les bibliothèques universitaires du réseaux romands (RERO) utilisent ce logiciel.

<sup>21</sup> Le Consortium des bibliothèques permet aux bibliothèques le partage des abonnements aux différentes bases de données

<b>Serveur institutionnel/ articles scientifiques des chercheurs</b>	<p>Pour la gestion des articles scientifiques, l'IHEID a deux outils :</p> <p>Le <i>Graduate Institute Repository</i>, basé sur le logiciel <i>Invenio</i><sup>22</sup>, qui permet d'archiver les articles et de les mettre à disposition des publics.</p> <p><i>Converis</i>, qui est un logiciel de gestion de la recherche utile pour gérer des projets de recherches et les articles (IHEID 2016g). Les professeurs et chercheurs sont encouragés à référencer leurs publications scientifiques par le fait que cela sert de base à leurs évaluations. Depuis peu, la bibliothèque gère ces deux logiciels.</p>			
<b>Gestion des médias sociaux</b>	<p>La bibliothèque a des comptes sur deux médias sociaux, <i>Facebook</i> et <i>Twitter</i>, où elle publie du contenu sur les nouvelles acquisitions, sélection hebdomadaire de livres et de DVD.<sup>23</sup>.</p>	<p>Rapports mensuels, liens les plus populaires, clics par région, clics directs (Bibliothèque de l'IHEID 2015b)</p>	<p>Quantitative</p>	

<sup>22</sup> Invenio est une plateforme de gestion de bibliothèque digitale ou de dépôt de document sur le web (Invenio 2016)

<sup>23</sup> Informations récoltées sur les comptes Facebook et Twitter de la bibliothèque

<b>Logiciel anti-plagiat</b>	C'est la bibliothèque qui s'occupe de la gestion du logiciel anti-plagiat de l'Institut.			
<b>Revue de presse</b>	La bibliothèque passe en revue la presse quotidienne en vue de sélectionner les articles qui parlent de l'Institut et des professeurs, des chercheurs, qu'elle compile dans une revue de presse. Ensuite, elle la diffuse par mail et stocke sur l'intranet. Très appréciée, elle est régulièrement utilisée par le secteur « communication » et la direction pour mesurer la portée de l'Institut. De plus, certains professeurs l'utilisent lors de leurs évaluations.	<p>Nombre d'articles collectés et diffusés</p> <p>La bibliothèque produit une liste des journaux qui citent le plus souvent l'IHEID.</p> <p>La bibliothèque produit une liste des professeurs les plus cités (Bibliothèque de l'IHEID 2015e)</p>	Quantitative	

Tableau 6 Les prestations de la bibliothèque

Prestations	Descriptions	Statistiques	Types de statistique	Observations
<b>LibGuides</b>	Les LibGuides, ou guides documentaires permettent de guider les publics dans les différentes ressources disponibles, mais aussi dans leur recherches, l'écriture de leurs travaux ou encore dans les processus de citations (IHEID, 2016b).	Statistiques de consultation des Libguides	Quantitative	
<b>Gestion des bibliographies des professeurs</b>	Pour être en adéquation avec les enseignements, les bibliothécaires proposent gèrent les bibliographies de professeurs en assurant la disponibilité des ouvrages nécessaires.	Nombre de bibliographies traitées (Bibliothèque de l'IHEID 2016g)	Quantitative	Le nombre de bibliographies gérées est d'une centaine par année.



<b>Formations</b>	<p>Sur demande et inscription, formations à la recherche dans le cadre des cours<sup>24</sup>.</p> <p>Sur inscription, formations sur l'utilisation des logiciels bibliographiques : Endnote et Zotero, sur l'utilisation des réseaux sociaux et formations personnalisées.</p>	<p>Nombre et niveau de formation (MAS, Doctorat), nombre de participants et domaine d'études (Bibliothèque de l'IHEID 2016b).</p> <p>Questionnaires de satisfaction distribués au sortir des formations. Ils comportent 6 questions sur la qualité de l'enseignement.</p>	<p>Quantitative et qualitative</p>	<p>Augmentation de 45,16% pour les formations personnalisées en 2014 et 2015.</p> <p>Les résultats de ces questionnaires sont très positifs, puisqu'un très haut degré de satisfactions transparait dans les réponses et les commentaires des participant-e-s.</p>
<b>Visites</b>	<p>Visites / présentation des outils de recherche documentaire au début de chaque semestre</p> <p>Visites externe, par exemple architectes, professionnels en information documentaire (ID) ou encore des groupes lors de sorties organisées</p> <p>Visites personnalisées</p>	<p>Nombre et types de visiteurs (groupe), type de formation (MAS, Doctorat), domaine d'études des participants (Bibliothèque de l'IHEID 2016b).</p> <p>Questionnaires de satisfaction distribués à la fin. Ils comportent 6 questions sur la qualité de l'enseignement</p>	<p>Quantitative</p>	<p>Le nombre de participants aux visites a augmenté de 23% de 2014 à 2015</p> <p>Les résultats de ces questionnaires sont très positifs, puisqu'un très haut degré de satisfactions transparait dans les réponses et les commentaires</p>

<sup>24</sup> Question posée à Céline Vilmen, bibliothécaire scientifique à la bibliothèque de l'IHEID, Genève, 30 mai 2016

<p><b>Service de référence</b></p>	<p>Le service de référence est disponible en ligne ou en présentiel. Les bibliothécaires se tiennent à disposition pour répondre à toutes les questions des publics que ce soit des questions de recherche ou de contenu (IHEID, 2016b)</p>	<p>Nombre de questions au service de référence (Bibliothèque de l'IHEID 2014c).</p> <p>Statistiques différenciées entre les questions posées en ligne et celles posées en présentiel.</p>	<p>Quantitative</p>	<p>Diminution du nombre total de demandes de 41.55% entre 2014 et 2015. Cela s'explique notamment par un changement organisationnel : le support helpdesk, dont les questions étaient comptabilisées dans les statistiques, a été rattaché au service informatique.</p>
------------------------------------	---	---	---------------------	---

### 3.2.2.3 Ses enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction présentent une source d'information précieuse. Elles permettent de déterminer les besoins des utilisateurs.

Une enquête de satisfaction Libqual + <sup>25</sup> a été effectuée en 2012. Il est à noter qu'elle a été menée avant le déménagement dans les locaux actuels, elle ne reflète probablement plus les préoccupations actuelles des utilisateurs<sup>26</sup>.

L'Institut coordonne depuis 2014, dans la perspective de sa démarche qualité, des enquêtes de satisfaction sur les services administratifs. Il les destine à tout le personnel de l'IHEID (dont les professeurs et les groupes de recherche). La bibliothèque a été évaluée très positivement puisque le 99% est satisfait voire très satisfait du service (IHEID 2015a).

### 3.2.2.4 Ses publics

Les publics de la bibliothèque sont principalement des étudiants, des professeurs et des chercheurs. Nous proposons de décrire leurs caractéristiques, leurs habitudes d'utilisation de la bibliothèque ainsi que le besoin en information.

#### 3.2.2.4.1 Le corps étudiantin

Le corps étudiantin représente une majorité des usagers de la bibliothèque. Inscrits en Master et en Doctorat, ils sont aujourd'hui 836 à arpenter les couloirs de l'Institution. Pour y entrer, ils ont été sélectionnés sur dossier de façon très sélective : pour les trois dernières années, le taux d'admission est d'environ 30% (IHEID 2015b, p.8).

L'une des caractéristiques de ce public réside dans ses origines géographiques : plus de 100 nationalités sont représentées (IHEID 2016d). Cette diversité, d'une grande richesse, nécessite l'adaptation des services aux besoins des utilisateurs selon le pays d'origine. Comme l'affirme Pierre-André Fink, bibliothécaire scientifique à l'IHEID :

*[L'IHEID] a des profils d'étudiants qui viennent du monde entier, ils ont tous des parcours et une culture informationnelle très différents<sup>27</sup>.*

---

<sup>25</sup> L'enquête Libqual +, proposée par l'association of research Libraries, offre des outils d'enquête de satisfaction aux bibliothèques (Libqual + 2016)

<sup>26</sup> Entretien avec Pierre-André Fink, bibliothécaire scientifique à la bibliothèque de l'IHEID, Genève, 30 mai 2016. Annexe n°4

<sup>27</sup> Entretien avec Pierre-André Fink, bibliothécaire scientifique à la bibliothèque de l'IHEID, Genève, 30 mai 2016. Annexe n°4

Nous pouvons déterminer trois besoins principaux de la communauté estudiantine : les besoins d'encadrement et d'enseignement, les besoins en information et en espace de travail (Touret, 2016).

L'Institut exige une grande qualité dans le travail de ses étudiants (IHEID, 2015b, p.9). Pour l'atteindre, ils doivent être informés sur le monde qui les entoure et nécessitent des ressources documentaires très pointues dans leur domaine d'études.

Figure 11 Salle de travail en groupe



Source : CORPATAUX 2015, p.54

Pour rappel, il s'agit des domaines suivants : l'anthropologie et sociologie du développement, l'économie internationale et du développement, le droit international et relations internationales et l'histoire internationale.

De plus, ils ont besoin d'espaces d'études propices à la concentration et à la collaboration comme en témoigne la grande utilisation des salles de travail en groupe disponibles à la bibliothèque<sup>28</sup>. Tant de besoins que la bibliothèque est capable de combler.

#### 3.2.2.4.2 *Le corps professoral et les groupes de recherche*

Les 66 professeurs de l'IHEID sont recrutés sur la base de deux exigences : leur spécialisation disciplinaire et leur capacité interdisciplinaire (IHEID 2016e). En effet, l'offre de programmes interdisciplinaires que sont les Master des affaires internationales et les études du développement nécessitent cette double compétence (IHEID 2016d).

Leurs principales activités sont l'enseignement et la recherche. Leurs principaux besoins concernent le soutien pour ces deux pôles. En effet, ils ont besoin que les ouvrages sur les thématiques qu'ils abordent dans les cours soient disponibles à la bibliothèque pour les étudiants.

<sup>28</sup> En effet, pendant l'écriture du présent rapport, nous avons régulièrement étudié dans les locaux de la bibliothèque. Cette expérience nous a permis de constater que les box d'études de la bibliothèque sont très fréquemment utilisés par les étudiants.

Les chercheurs de l'Institut sont généralement ce que l'on appelle des chercheurs-invités, c'est-à-dire qu'ils disposent d'un fonds de financement externe et qu'ils viennent faire un projet de recherche en lien avec le domaine de compétence de l'IHEID (IHEID 2016a).

Possédant généralement un bureau, ce n'est pas l'espace de la bibliothèque qui les intéresse, mais les ressources qu'elle met à disposition (Gibbons 2013).

Leurs besoins sont aussi en lien avec la publication académique pour lesquels certains processus, notamment ce qui concerne l'*Open Access*, ne sont pas clairs. Aussi, ils peuvent nécessiter un soutien sur cette question (Proud2Know 2015, p.15).

### **3.2.3 Conclusion de l'analyse interne**

Au travers de l'analyse des activités de la bibliothèque, nous avons pu déterminer non seulement les services qu'elle propose, mais également ce qu'elle mesure déjà dans son service en termes de statistiques. L'analyse des publics a quant à elle, permis de comprendre leurs besoins et leurs différentes utilisations de la bibliothèque.

## 4 Valorisation de la bibliothèque de l'IHEID

Dans ce chapitre, nous formulerons des propositions de valorisation desquelles découleront des indicateurs de performance et d'impact pour la bibliothèque.

### 4.1 Axes de valorisation et indicateurs

Comme annoncé, nous avons souhaité contextualiser les axes de valorisation avec les analyses externe et interne. Ils ont été choisis comme suit :

- Nous avons tenu compte de l'environnement global et des nouvelles tendances politiques, économiques, sociales, technologiques, écologiques et légales
- Nous avons pris en compte les forces concurrentielles du secteur d'activité
- Nous avons pris en compte la stratégie de l'Institut et les perspectives stratégiques de la bibliothèque
- Nous avons choisi, parmi les activités de la bibliothèque, celles qui faisaient déjà l'objet de statistiques
- Nous avons pris en considération les besoins des publics de la bibliothèque

En gardant en tête ces éléments, nous proposons une série d'indicateurs qui permettront à la bibliothèque de se valoriser.

En déterminer le nombre a été notre première interrogation. Comme l'écrit Marc Maisonneuve, il est préférable de limiter le nombre d'indicateurs si l'on souhaite garantir un bon suivi des activités (Maisonneuve 2002, p. 216). S'inspirant de ce conseil, nous avons favorisé, parmi le grand nombre d'indicateurs disponibles dans la littérature et dans les normes, ceux qui sont, selon nous, les plus valorisants pour la bibliothèque dans son contexte actuel.

Pour choisir les indicateurs nous avons tout d'abord déterminé les axes de valorisation que nous souhaitions développer.

Pour s'aligner sur les besoins de l'Institution nous avons défini les axes de valorisation suivants :

- La bibliothèque comme facteur d'attraction des meilleurs étudiants
- La bibliothèque contribue à obtenir des subventions pour la recherche (ADBU 2011, p.29)
- La bibliothèque permet d'accroître la visibilité de la production scientifique
- Les bibliothécaires comme experts dans leur domaine de compétence

Pour tenir compte de l'environnement global et s'adapter aux tendances actuelles, ainsi que prendre en compte les forces concurrentielles du secteur, nous proposons les axes suivants, desquels découleront un indicateur et des propositions de service :

- Les tendances de l'environnement comme opportunité
- Valoriser son travail par rapport à l'un de ses concurrents

#### 4.1.1 Attirer les meilleurs étudiants

Nous l'avons vu, depuis Bologne, les universités se livrent une forte concurrence. Elles cherchent à se montrer le plus attrayantes possibles pour attirer le plus grand nombre d'étudiants (Wauthi, 2006, p. 33). Ce que nous avons pu observer est que l'IHEID a fixé des objectifs stratégiques allant dans ce sens. Il souhaite augmenter son nombre d'étudiants, mais aussi « *attirer les meilleurs* »<sup>29</sup>.

Comment procède-t-il pour sélectionner les meilleurs étudiants du monde entier ? Tout d'abord, il met en place des critères d'admission sélectifs (IHEID 2015b, p. 8). Ce qui nous amène à la question suivante : comment fait-il pour inciter ces étudiants à se présenter à ses examens ? Quelles sont les messages qu'il fait passer pour attirer ces candidats potentiels ?

Il le fait en mettant en avant la qualité de son enseignement et en démontrant que ses programmes d'études permettent d'assurer « *les meilleurs débouchés professionnels* » (IHEID 2016c). Nous avons pu lire que cette méthode est garante de la venue des étudiants dans une université et est préconisée par certains auteurs (Comest, 2005, p. 80). Dans la brochure *Globe*, éditée par l'Institut, Philippe Burin, directeur général de l'IHEID, exprime :

« *Ce milieu [ici l'IHEID] est cosmopolite [..]. Et surtout, il produit une substance intellectuelle de haut niveau qui est due au travail d'une centaine de professeurs et de chercheurs en résidence et à la contribution de 850 étudiants postgrades attirés par la perspective d'une formation approfondie et par la richesse de ce milieu. C'est le cas en particulier de nos 320 doctorants qui constituent un réservoir de talents sans équivalent dans notre domaine de spécialisation en Suisse ou dans le monde.* » (Burrin, 2015)

A travers cette citation, le directeur met en avant le fait que le haut niveau d'étude est en relation avec le travail des professeurs et des chercheurs mais aussi des étudiants.

L'IHEID forme des *leaders*, il dénombre par exemple Kofi Annan<sup>30</sup> et Peter Maurer parmi ses anciens étudiants, et a une réputation académique internationale d'excellence (IHEID 2016c). Compter parmi ses étudiants des individus qui, de par leur

---

<sup>29</sup> Entretien avec Bruno Chatagnat, directeur administratif de l'IHEID, Genève, 23 mai 2016.  
Annexe n°2

<sup>30</sup> « *7e secrétaire général des Nations unies de 1996 à 2006* » (IHEID 2016c)

passage à l'IHEID, ont embrassé des carrières telles que secrétaire général des Nations Unies ou président du Comité international de la Croix-Rouge permet de démontrer que les débouchés au sortir de la formation sont très intéressants. (IHEID 2016c). De plus, et c'est ce qui va nous intéresser dans cette partie, l'Institut a permis à ces derniers de développer les capacités nécessaires à l'occupation de tels postes, ce qui contribue également au développement de son image de marque.

*« L'Institut tient à maintenir un niveau d'exigence qui lui permet de tenir son rang au niveau mondial et de porter haut l'image de Genève et de la Suisse. »* (IHEID 2015b, p. 9)

De fait, pour rester attractive et compétitive, l'IHEID a tout intérêt à ce que ses étudiants développent des compétences toujours plus pointues afin de maintenir et d'améliorer le niveau actuel.

Dans la perspective de s'aligner sur ce but, nous nous sommes demandée en quoi la bibliothèque pouvait participer au maintien du niveau d'excellence et par ce biais, à l'attraction des meilleurs étudiants. Nous nous sommes posée la question suivante : comment la bibliothèque peut-elle contribuer au maintien mais aussi au développement des compétences des étudiants ?

#### **4.1.1.1 La bibliothèque participe de l'excellence des étudiants**

**Type** Indicateur d'impact social

**Source** HEUSSE et FANTIN, 2012. Emprunt en bibliothèque universitaires et réussites aux examens de licence

Pour développer les indicateurs qui vont suivre, nous nous sommes inspiré de la Bibliothèque de l'Université de Toulouse, présentée dans la partie 3.1.3.2.1 du présent rapport. Pour deux raisons.

Premièrement, parce qu'elle est parvenue à prouver que l'utilisation des ressources documentaires disponibles en prêt garantit une meilleure réussite des examens.

Deuxièmement, parce qu'elle a réussi à mettre en place un indicateur d'impact tenant compte des enjeux de son environnement académique. En effet, si elle a proposé une analyse d'impact de la bibliothèque sur la réussite des examens en licence, c'est parce qu'un constat a été fait par les politiques : le taux d'échec en licence en France est très élevé (Heusse et Fantin 2012, p.3). Elle a donc cherché à montrer que les préoccupations de sa tutelle sont aussi les siennes. Cette démarche, dans une perspective de valorisation, nous paraît très intéressante car cela permet de se positionner comme partenaire de son institution.



De fait, nous proposons d'appliquer l'approche de la bibliothèque de Toulouse à celle de bibliothèque de l'IHEID.

Comme nous l'avons observé dans la partie précédente, l'IHEID a un intérêt de maintenir un haut niveau de compétence de ses étudiants. Sur le modèle développé par la bibliothèque de Toulouse, nous proposons de démontrer que cet intérêt est également celui de la bibliothèque.

Pour ce faire, nous proposons la mise en place d'indicateurs qui permettent de démontrer que ses services sont pensés dans la perspective d'atteindre l'excellence et qu'ils permettent d'y accéder. Il s'agit de prouver, données chiffrées à l'appui, que, par son offre de service, elle améliore les compétences des étudiants.

#### *4.1.1.1 Utiliser les ressources documentaires de la bibliothèque, c'est devenir meilleur*

Pour démontrer que la bibliothèque contribue à rendre meilleurs les étudiants et, de ce fait, à rendre attractif l'Institut, nous préconisons de mettre en place un indicateur d'impact visant à mesurer la relation entre l'utilisation de la bibliothèque et l'amélioration des résultats aux examens des étudiants.

Pour ce faire, elle peut mettre en place l'indicateur préconisé par la bibliothèque universitaire de Toulouse, qui permettra de mettre en relation les prêts et réussites des études. Il s'agira de récolter et d'utiliser les statistiques de prêts et de les mettre en relation avec les moyennes obtenues par les étudiants.

**Exemple de réalisation** : un étudiant A a emprunté 10 ouvrages pendant une année et a obtenu une moyenne de 5.5 à ses examens. Une étudiante B a emprunté 5 ouvrages et a une moyenne de 5.0 et ainsi de suite.

Puis, il sera nécessaire d'observer s'il y a une relation entre l'emprunt et les bons résultats aux examens ou pas, au travers d'une méthode statistique que l'on appelle la *régression logistique*. Cette méthode permet de prouver le lien entre une variable à expliquer (ici, la réussite des études) et une variable explicative (par exemple l'emprunt). Il est à noter qu'il existe plusieurs variables explicatives de la réussite, comme par exemple les caractéristiques sociodémographiques, le parcours de l'étudiant ou son type de formation. Le principe est de calculer l'influence propre de chacune des variables explicatives, en l'isolant des autres (Heusse et Fantin 2012, p.13). Ainsi, il est possible de prouver que les ressources documentaires proposées en prêt, participent de l'amélioration des capacités des étudiants. Lors de l'analyse des résultats, il s'agira de se concentrer sur le lien entre les deux variables : Plus il est

ténu, plus la bibliothèque contribue à l'amélioration des résultats d'examens (Heusse et Fantin 2012, p.22-29).

Ces mesures ne pouvant être réalisées dans ce travail, nous avons cherché à connaître l'avis du directeur administratif de l'IHEID pour lui donner du poids. Lors d'un entretien avec lui, nous lui avons demandé si cet indicateur l'intéressait, ce à quoi il a répondu : « *il est vrai que nous ne le mesurons pas aujourd'hui, mais une bibliothèque performante ça attire les étudiants, ça attire les meilleurs étudiants* »<sup>31</sup>. Cet intérêt pour cette mesure par l'un des principaux destinataires du rapport d'activité semble garantir que le message de la bibliothèque aura, lui aussi, un impact certain.

#### *4.1.1.1.2 Les ressources documentaires oui, mais pas seulement*

Nous l'avons vu, c'est en utilisant les ressources de la bibliothèque, que l'étudiant peut devenir meilleur. A ce stade, il est légitime de se demander quels sont les autres services offerts par la bibliothèque qui permettraient de mettre en avant sa contribution à l'excellence.

Lors d'un entretien avec M. Pierre-André Fink, bibliothécaire scientifique à l'IHEID, nous avons abordé la question des formations dispensées par la bibliothèque, notamment dans le domaine de la recherche documentaire<sup>32</sup>. Comme présenté dans la partie sur les activités, cette dernière offre plusieurs types de formation à la recherche en droit ou encore à la gestion des ressources bibliographiques. Nous nous sommes demandée s'il était possible de prouver que les étudiants qui ont suivi ces formations obtiennent de meilleurs résultats.

Aussi, pour le savoir, nous préconisons d'intégrer, dans les variables explicatives présentées dans la partie précédente, les données sur les formations. De la même manière que pour l'emprunt, il s'agira de vérifier si les étudiants qui ont suivi des formations sont plus performants que les autres.

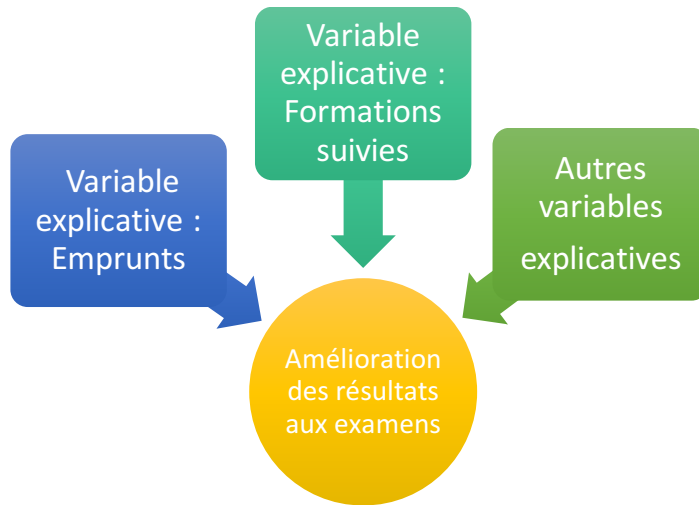
---

<sup>31</sup> Entretien avec Bruno Chatagnat, directeur administratif de l'IHEID, Genève, 23 mai 2016. Annexe n°2

<sup>32</sup> Entretien avec Pierre-André Fink, bibliothécaire scientifique à la bibliothèque de l'IHEID, Genève, 30 mai 2016. Annexe n°4

Pour résumer ces deux indicateurs, nous proposons le schéma suivant :

Figure 12 Indicateurs bibliothèque et réussite des examens



#### 4.1.2 Augmentation des financements des recherches

L'IHEID a pour objectif de « renforcer la place de l'Institut dans la recherche internationale en maintenant voire en augmentant la part de financement compétitif destiné à la recherche fondamentale et appliquée » (IHEID 2015b, p. 19). Pour ce faire, il a mis en place une série de services de soutien aux chercheurs, notamment au travers d'une organisation de la recherche qui s'occupe de les accompagner lors de la rédaction des dossiers de demandes de subventions et des budgets (IHEID 2015b, p.20).

Nous proposons, dans cette partie, d'expliquer en quoi la bibliothèque participe à l'atteinte de cet objectif en démontrant la place qu'elle occupe dans l'obtention des fonds de recherches.

##### 4.1.2.1 La bibliothèque : un plus pour les demandes de subventions de recherche

**Type** Indicateur d'impact économique

**Source** LUTHER Judy (dir.) 2008. University investment in the library : what's the return ? A case study at the University of Illinois at Urbana-Champaign

La qualité du dossier de demandes de subventions de recherche est fondamentale. Il doit être, entre autres, bien documenté. Et, dans ce processus, la bibliothèque a un rôle à jouer (ADBU 2011, p.30).

L'étude menée à l'Université de l'Illinois présentée dans le point 3.1.3.2.2 du présent rapport nous a inspirée la mise en valeur exposée ci-après. Pour rappel, cette analyse a permis de démontrer que :

*« Faculty use citations in grant proposals, that citations are important for grant award and that the library was most often the source of the citations. »* (Luther 2008, p. 9-10).

Partant de ce constat, nous proposons de se servir de cet argument et d'adapter la méthodologie présentée dans cet article, dirigé par Judy Luther, pour l'appliquer à la bibliothèque de l'IHEID.

Il s'agit d'une analyse qualitative. Aussi, pour mettre en place une telle mesure d'impact, nous proposons de sélectionner des chercheurs et des professeurs<sup>33</sup> et de leur proposer un questionnaire inspiré par l'étude. Il s'agit de poser une série de questions à ces chercheurs et professeurs autour des axes suivants :

- Questions en lien avec les projets de recherche
  - Combien de projets de recherches ont-ils été soumis par le chercheur/professeur dans sa carrière ?
  - Combien de bourses de recherches, le chercheur/professeur a-t-il obtenu ?
- Questions en lien avec la citation de références dans les dossiers de demandes de subventions
  - Les citations sont-elles, selon le chercheur/professeur essentielles pour les demandes de financement ?
  - Combien de références bibliographiques le chercheur/professeur fait-il pour chaque soumission ?
  - Quel est le temps nécessaire à la recherche et à lecture des articles ?
- Question en lien avec l'utilisation des ressources de la bibliothèque
  - Les ouvrages cités dans les demandes de subventions ont-ils été trouvés dans la collection disponible à la bibliothèque ?

(Luther 2008, p.14-16)

Les réponses à ces questions permettront de déterminer si les chercheurs et les professeurs de l'IHEID utilisent, d'une part, les ressources de la bibliothèque pour les

---

<sup>33</sup> Les professeurs de l'IHEID font également de la recherche

citer dans leurs demandes de financement et, d'autre part, si ceux-ci obtiennent de meilleurs résultats en termes d'obtention de fonds de recherches.

Cette étude d'impact économique est relativement difficile à mettre en place parce qu'elle se base sur des informations qualitatives. Elle présente néanmoins l'intérêt de démontrer que la bibliothèque est l'un des partenaires du département de la recherche et que, par sa mission de « soutien à la recherche », elle participe à l'accroissement des fonds de recherches de son institution. Ce qui semble particulièrement pertinent, au vu de son objectif d'augmenter sa part de financement.

#### 4.1.3 Augmenter la visibilité de l'Institut

Au travers de sa convention d'objectifs, l'IHEID, émet le souhait d'accroître son impact, notamment en augmentant sa visibilité. Il affirme que « *la fréquentation de la bibliothèque par des personnes de l'extérieur* » (IHEID 2015b, p.5) y participe.

Figure 13 Salle de lecture de la bibliothèque

Comment la bibliothèque augmente-t-elle sa visibilité ? La première réponse est souvent en lien avec la beauté de la bibliothèque (voir photographie ci-contre).



Source : CORPATAUX 2015, p.65

Nous avons estimé que l'aspect esthétique de la bibliothèque est déjà régulièrement mis en avant par la direction. Aussi, nous avons cherché d'autres éléments permettant de montrer que la bibliothèque augmente la visibilité de l'Institut.

Comme l'affirme l'Association de directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU), la productivité académique permet d'améliorer la visibilité des universités. L'un des outils qui permet de rendre visible la production académique est le serveur institutionnel, qui en constitue sa vitrine. Il est généralement géré par la bibliothèque (ADBU 2011, p.37), c'est pourquoi nous souhaitons démontrer, au travers de cette activité, en quoi la bibliothèque contribue à l'augmentation du rayonnement de l'institution.

#### 4.1.3.1 La bibliothèque met en vitrine les articles scientifiques de l'Institut

**Type** Indicateur de performance

**Source** ADBU, 2011. La valeur de la bibliothèque pour la recherche et les chercheurs

A l'IHEID, le travail d'archivage des articles scientifiques est pris en charge par les bibliothécaires. Le dépôt sur l'archive institutionnelle n'est pas toujours une évidence pour les chercheurs. Aussi, il est parfois nécessaire de l'encourager (Jonchère, 2013). Il existe plusieurs façons de faire, comme le rendre obligatoire ou en faire la condition *sine qua non* à l'obtention de financement : plus il y a d'articles déposés, plus les groupes de recherche obtiennent des fonds (ADBU 2011, p. 38). C'est, par exemple, le cas pour le domaine économie et service de la HES-SO, dont le dépôt des articles sur son archive, Arodes,<sup>34</sup> gérée par l'Infothèque de la Haute école de gestion de Genève, est la base de calcul des budgets alloués aux différents centres de recherche. En fait, chaque type d'articles (académique, professionnel ou document de conférence) reçoit un indicateur qui sert ensuite à la répartition des fonds entre les départements. Ainsi, les chercheurs ont tout intérêt à déposer leur production scientifique sur l'archive institutionnelle<sup>35</sup>.

Il est à noter que cette démarche n'est pas encore mise en place à l'IHEID, où deux outils cohabitent : une archive institutionnelle classique, le *Graduate Institute Repository*, et un logiciel de gestion des projets recherche, *Converis*<sup>36</sup>. C'est ce dernier qui a le rôle d'encouragement au dépôt, puisqu'il sert de base pour les évaluations annuelles des professeurs et chercheurs. Depuis peu, et sous l'impulsion du cabinet qui a effectué l'audit de la bibliothèque en 2015, il est géré par les bibliothécaires (Proud2know 2015, p. 13). Aussi, il s'agit d'une opportunité pour encourager le dépôt et, de fait, augmenter le volume des articles sur l'archive institutionnelle.

Nous l'avons vu, l'augmentation des volumes d'articles permet d'améliorer la visibilité de l'Institut sur sa production scientifique et, cette dernière, permet de parfaire sa réputation (ADBU, p.8). Comme c'est la bibliothèque qui s'occupe d'augmenter ce volume, il est donc intéressant de valoriser ce travail, afin de prouver qu'il participe à la notoriété de l'Institut.

---

<sup>34</sup> Archives ouvertes domaine économie et service

<sup>35</sup> Question posée à Gwënola Dos Santos, responsable de l'Infothèque de la HES-SO, Genève, 30 juin 2016

<sup>36</sup> Pour de plus amples informations, se référer à la partie 3.2.2.2, p.47

De fait, une statistique et un indicateur permettraient de le démontrer.

#### **4.1.3.2 Accroissement du nombre d'articles par année**

Nombre de publications archivées par année. Cette statistique aurait une valeur temporelle, puisqu'elle vise à démontrer l'accroissement du nombre de publications sur l'archive institutionnelle et la rentabilité de la bibliothèque dans ce processus.

Pour calculer la statistique, il s'agit d'utiliser les statistiques d'archivage et de démontrer par un graphique, l'évolution de leur volume.

#### **4.1.3.3 L'encouragement au dépôt augmente le volume des publications**

« *Pourcentage des publications universitaires d'un établissement déposant dans le dépôt institutionnel.* » Cet indicateur de performance permet de montrer le pourcentage de publications déposées sur l'archive par rapport au nombre total de publications de l'Institut (ISO 2014, p.29-30).

Pour le calculer, il s'agit d'effectuer l'opération suivante : nombre d'articles scientifiques collectés et archivés par la bibliothèque / le nombre total d'articles scientifiques de l'Institut x 100 (ISO 2014, p.29).

Plus le pourcentage est élevé, plus l'encouragement au dépôt est efficient, plus la bibliothèque participe à l'accroissement du volume des productions scientifiques (Adapté de ISO 2014, p.30).

#### **4.1.4 Augmenter l'expertise**

L'un des objectifs de qualité de l'Institut s'articule autour de l'augmentation de l'offre de ses services et d'expertise. On a pu observer, dans les perspectives 2016-2018 de la bibliothèque, qu'elle souhaite encourager le personnel à suivre des formations continues.

Lors de discussions avec les membres de l'équipe de la bibliothèque, il nous est apparu que les bibliothécaires suivent des formations dans la perspective de se perfectionner. Aussi, construire des indicateurs permettant de montrer que les bibliothécaires deviennent experts dans leur domaine a semblé, dans ce contexte, pertinent<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Entretien avec Michèle Furer-Benedetti, adjointe scientifique à la Division de l'information scientifique de la bibliothèque de Genève, Genève, 3 mai 2016. Annexe n°1, qui nous a suggéré cet axe de valorisation.

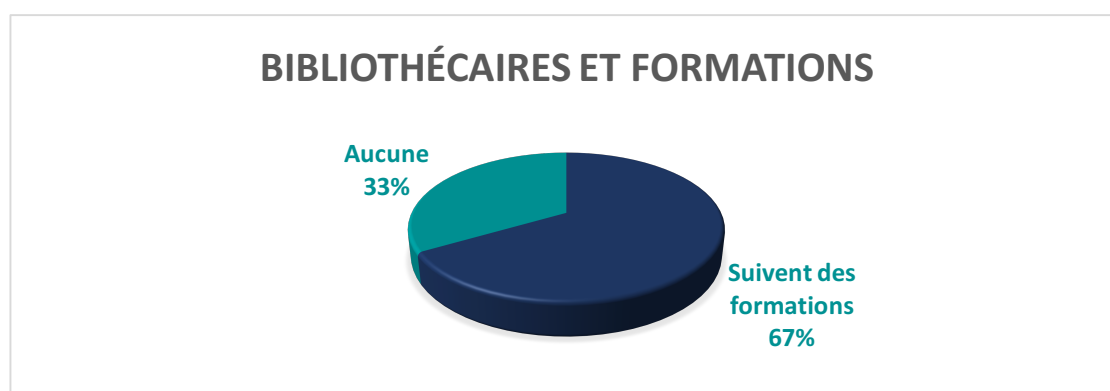
#### 4.1.4.1 Les bibliothécaires comme experts

**Type** Indicateur de performance

**Source** Enquête menée auprès des membres de l'équipe

En matière de formations suivies, que ce soit en ligne ou en présentiel, les bibliothécaires de l'IHEID ne chôment pas. Une enquête menée auprès des membres de l'équipe<sup>38</sup> a permis de démontrer qu'ils améliorent de façon continue leurs compétences.

Nous proposons une brève analyse des résultats obtenus :



Ce questionnaire a été soumis à 12 bibliothécaires, sélectionnés sur la base de leurs activités à la bibliothèque (comme la sélection d'ouvrages, la gestion des collections ou encore les bibliothécaires formateurs). Les résultats obtenus présentent un intérêt puisque 67% suivent des formations pour améliorer leurs compétences en lien avec leur domaine d'activités.

Ces formations sont orientées dans les domaines suivants : citations bibliographiques, gestion des données, logiciels bibliographiques, logiciels en tous genres, bibliométrie, langages informatiques et management. Ce qui représente un total de 14 formations suivies (plusieurs bibliothécaires pouvant avoir suivi la même formation).

Ces bons résultats ont confirmé qu'il était intéressant de mettre en valeur cet élément. Nous proposons un indicateur de performance préconisé par la norme ISO 11620 intitulé « *nombre d'heures de participation à des sessions de formation assurées par des membres du personnel* » (ISO 2014, p.98).

---

<sup>38</sup> Voir annexe 7



Pour calculer cet indicateur de performance, il s'agit d'effectuer le calcul suivant :

Nombre d'heures de participation aux sessions de formation (pendant un temps donné)  
/ le nombre total de membres du personnel (ISO 2014, p.98).

Un résultat élevé permet d'affirmer une « *bonne qualification en termes de participation aux formations* » (ISO 2014, p.98) et permet de démontrer que le personnel est capable de rester à jour dans les connaissances nécessaires et de maintenir une qualité de service élevée (Bezençon 2009, p. 105).

#### **4.1.5 Les tendances de l'environnement comme opportunité**

L'une des qualités des bibliothécaires est, de par son rapport privilégié à l'information, la capacité de se tenir informés de tout ce qui se passe dans le monde tout d'abord, mais dans son environnement professionnel également. En effet, être au cœur de l'information permet d'être au courant de tous les enjeux du secteur, de fait les possibilités de saisir des opportunités et de s'adapter aux besoins de son secteur sont nombreuses. Lors d'un entretien avec le directeur administratif de l'Institut, nous avons abordé la question des perspectives d'avenir de la bibliothèque et des enjeux auxquels elles sont confrontées et celui-ci a affirmé :

*« Les grands enjeux au niveau de la bibliothèque, c'est toute cette tendance de dématérialisation et d'Open Access. C'est tout l'accès au savoir qui est en train de complètement se transformer. Donc, si la jeune génération de professeurs commence à s'habituer ou est habituée à ce genre de choses, c'est un peu moins vrai pour l'ancienne génération [...]. Donc il y a tout un travail d'éducation que les employés de la bibliothèque doivent mener vis-à-vis de nos professeurs et nous devons nous organiser pour être capables d'appréhender cette nouvelle [pratique] .»<sup>39</sup>*

L'Open Access est effectivement de l'un des grands enjeux actuels dans le monde de la recherche scientifique. Le FNS est actuellement en pleine réflexion sur la mise en place d'une stratégie nationale sur l'Open Access (FNS, 2015) qui va changer le paysage de la publication académique en Suisse. Même si la stratégie qui sera adoptée est encore inconnue, nous pouvons affirmer que, dès 2020, une majorité des projets de recherche que le FNS finance devront faire l'objet d'une publication en Open Access. Cette décision offre une opportunité pour la bibliothèque qui pourra alors endosser un nouveau rôle dans les processus de publication. Comme nous l'a indiqué le directeur administratif, tous les chercheurs et professeurs ne sont pas au clair avec ces nouvelles procédures et la bibliothèque pourra être un acteur central pour leur apporter du soutien. Par conséquent, nous proposons à l'équipe de la bibliothèque de

---

<sup>39</sup> Entretien avec Bruno Chatagnat, directeur administratif de l'IHEID, Genève, 23 mai 2016.  
Annexe n°2

continuer les réflexions sur la place qu'elle va prendre dans ce nouveau contexte. Nos réflexions nous ont menés vers la proposition d'une nouvelle formation sur la publication académique et sur ses différentes possibilités centrées sur la thématique l'*Open Access*. L'offre de nouvelles formations est d'ailleurs potentiellement l'un des objectifs de la bibliothèque pour les années 2016-2018. (IHEID 2016a, p. 1).

Nous l'avons vu, l'un des autres enjeux du monde académique est la question autour du plagiat. Dans la même logique, nous suggérons à la bibliothèque, qui a la gestion du logiciel anti-plagiat de l'Institut, de proposer une formation sur cette problématique, cette fois, à destination des étudiants.

Pour démontrer ses capacités en termes de formation et pour légitimer le rôle que nous lui proposons de prendre à l'avenir, nous avons estimé qu'il serait judicieux de mettre en valeur les formations que les bibliothécaires dispensent déjà. Par conséquent, nous proposons de mettre en place un indicateur visant à mesurer sa performance en matière de cours dispensés.

#### **4.1.5.1 Les bibliothécaires comme formateurs**

**Type** Indicateur de performance

**Source** Activités de la bibliothèque

Les bibliothécaires de l'IHEID, depuis quelques années, ont décidé de donner un certain nombre de formations et il a semblé approprié de les analyser de plus près afin de les valoriser. Le nombre de participants aux formations proposées est stable et en augmentation depuis 2008 (augmentation de 40% pour les formations personnalisées et stabilité dans les formations en groupe)<sup>40</sup>.

Puisque cette activité tend à devenir de plus en plus importante, il serait intéressant de saisir ici une opportunité de montrer, par le succès des formations dispensées, l'aptitude des bibliothécaires à atteindre ses publics (ISO 2014, p.63). Nous proposons, de fait, un indicateur issu de la norme ISO 11620 qui s'intitule « *Nombre d'utilisateurs participant à des séances de formation par personne pour 1000 membres de la population à desservir* » (ISO 2014, p. 63)

Pour calculer cet indicateur de performance il s'agit d'effectuer le calcul suivant :

Nombre de participants aux séances de formation (pour un an) / la population à desservir x 1000 (ISO 2014 p.64)

---

<sup>40</sup> Pour de plus amples informations, se référer à la p.46

Plus le pourcentage est élevé, plus la bibliothèque est capable d'attirer son public par le biais de ses formations (ISO 2014 p.64).

Comme cet indicateur ne permet pas d'apprécier la qualité des contenus des formations (ISO 2014 p.64), nous suggérons de le compléter avec un retour qualitatif. Pour rappel, les bibliothécaires-formateurs distribuent des questionnaires de satisfaction aux participants, à la fin de chaque cours dispensé. Les questions posées s'articulent autour de la qualité de l'enseignement et permettent d'évaluer les compétences pédagogiques des bibliothécaires. Aussi, ce serait un plus d'intégrer ces informations aux données quantitatives calculées dans l'indicateur.

#### **4.1.6 Valoriser son travail par rapport à l'un de ses concurrents**

L'une des forces concurrentielles du secteur est la menace que constitue l'un des produits de substitution qu'est, comme nous l'avons développé dans la partie 3.1.2.1.2, le moteur de recherche *Google*.

Selon Susan Gibbons, *Google* est, pour la recherche d'informations, plus pratique, et donne des résultats plus rapides. Ces deux possibilités ont changé le rapport de l'utilisateur à la recherche d'information : désormais, il faut que le besoin d'information soit satisfait de manière quasi-immédiate (Gibbons 2013, p. 2). De l'information sur le pouce oui, mais s'agit-il d'une information pertinente ?

Dans ses travaux, Clayton M. Christ a démontré que les alternatives de recherche que propose *Google*, « *n'atteignent pas le même niveau de qualité en termes d'information et de services que celui fourni par la bibliothèque* »

(Clayton cité dans Gibbons 2013, p. 2).

Pour se valoriser, la bibliothèque pourrait tenter de communiquer sur son expertise de recherche.

Peut-on proposer un indicateur dans ce contexte ? Cette question est complexe et ne saurait se mesurer par un seul calcul. Aussi, nous n'avons pas jugé pertinent de proposer un indicateur mais plutôt une piste de réflexion sur ce que pourrait faire la bibliothèque pour montrer sa performance vis-à-vis de ce moteur de recherche.

Violaine Appel et Lyllette Lacôte-Gabrysiak, dans leur article « Bibliothèques universitaires et concurrence ou comment la communication devrait venir aux bibliothèques » affirment que les bibliothèques ne doivent pas uniquement transmettre de l'information mais aussi la communiquer. Pour ce faire, ces auteures proposent

toute une série de mesures, dont la mise en place d'une stratégie de communication (Appel et Lacôte-Gabrysiak 2012, p. 1).

La bibliothèque souhaite mettre en place un plan de communication pour les années à venir (Bibliothèque de l'IHEID 2016a, p.1). Aussi, pourquoi ne pas intégrer cette thématique dans les objets communiqués ? La question reste ouverte et il s'agira d'analyser plus précisément la pertinence de construire un indicateur (et si cela est possible) autour de cet axe. En effet, nous avons estimé qu'il était intéressant de s'interroger autour de cette thématique car nous sommes convaincue que de démontrer que l'on connaît ses concurrents et qu'on est prêt à y faire face peut être un gage de valeur pour la bibliothèque auprès de ses décideurs.

#### **4.1.7 Conclusion sur les indicateurs**

Ces indicateurs d'impact et de performance peuvent être, en vue de tous les éléments analysés dans l'environnement macro et micro et dans la stratégie de l'Institut, intégrés au rapport d'activité. Nous les considérons comme adaptés, pertinents et garants d'un message qui peut intéresser les tutelles.

Il est important de souligner que toutes nos propositions nécessiteront d'être analysées plus précisément lors de leur mise en place. En effet, les éléments qui ont déterminé leur choix permettent uniquement d'émettre des hypothèses. Une étude de faisabilité devrait donc être menée pour chacun d'entre eux.

## 4.2 La communication des indicateurs sélectionnés

Nous arrivons maintenant à la communication des indicateurs sélectionnés dans la partie précédente.

Pour communiquer sur sa valeur, nous avons jugé qu'il était nécessaire de :

- Identifier ce que l'on veut mettre en valeur (ce que nous avons fait dans la partie valorisation)
- Identifier son destinataire
- Connaître le type de relation que la bibliothèque entretient avec ce destinataire
- Explorer plusieurs canaux de communication

Lors de la définition de ce travail, les mandants ont émis le souhait de les transmettre à leur direction administrative, au travers d'un rapport d'activité. Il convient de se questionner sur la légitimité d'un tel document pour mettre en valeur ces services. Nous pouvons, en l'état actuel de nos connaissances, dégager divers avantages de ce mode communicationnel.

Produit chaque année, ou bi-annuellement, un rapport d'activité permet de proposer une photographie de la situation, au travers de différents axes : les résultats des différentes analyses effectuées, les réalisations du service, les points encore à développer ainsi que les projets en cours (Sonnier 2010, p.62). Ce travail s'est concentré uniquement sur des propositions de données chiffrées, mais il serait intéressant d'étudier également les autres axes pour diversifier les types d'informations contenues dans le rapport d'activité.

Communiquer à l'interne est primordial : non seulement parce que transmettre les résultats de l'évaluation permet de systématiser les processus, puisqu'il devient nécessaire de récolter les données régulièrement en vue de leur transmission future, mais aussi parce que communiquer permet de changer les comportements des internes vis-à-vis de la bibliothèque. En effet, plus la bibliothèque se rend visible en communiquant sur sa valeur, plus les investissements, pour ce qui est du temps et de l'énergie, seront importants, de la part des différentes parties prenantes de l'institution (Albert 2014, p.634).

Sur la base de ces deux affirmations, nous avons défini qu'il était judicieux de produire un document de communication interne, tel qu'un rapport d'activité, pour porter la stratégie de valorisation de la bibliothèque.

## 4.2.1 D'autres canaux de communication

### 4.2.1.1 La communication informelle

Communiquer avec des rapports d'activité est un premier pas vers sa direction. Dans ce travail, il a semblé intéressant de réfléchir sur d'autres canaux de communication possibles pour porter la stratégie de valorisation.

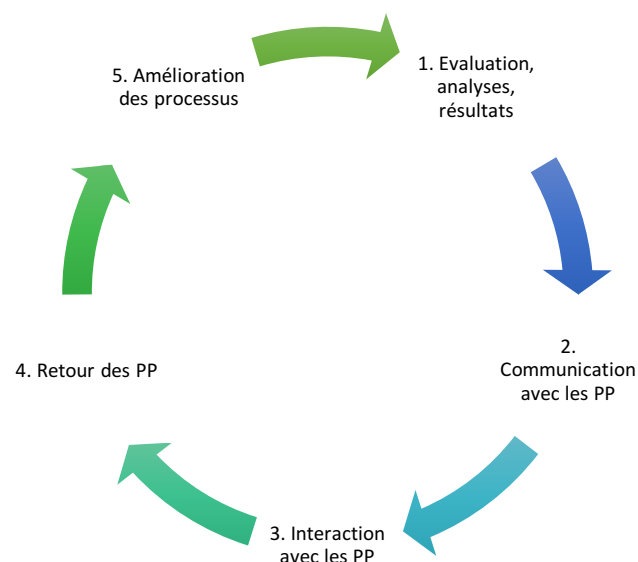
Comme développé dans la partie 3.1.3.3.1, la mise en place d'une « relation directe » avec sa hiérarchie peut être porteuse de réussite (Accart, 2013).

En effet, s'inspirer de la pratique de la communication informelle préconisée par M. Jean-Philippe Accart, peut trouver tout son sens à l'IHEID, puisque, selon la cartographie des relations, le directeur administratif et le directeur de la bibliothèque se rencontrent très souvent.

Dans son article « *Communicating Library Value – The Missing Piece of the Assessment Puzzle* », Amanda B. Albert va plus loin. Non seulement la bibliothèque doit communiquer sur les résultats de son évaluation mais elle doit le faire activement en créant des interactions avec les parties prenantes et en sollicitant des retours. Ce processus permet ainsi de connaître ses forces et ses faiblesses, en vue de les améliorer (Albert 2014, p. 636).

Ce processus fonctionne de la manière suivante :

Figure 14 Communication des résultats de l'évaluation à l'interne



PP : parties prenantes

Source : Inspiré et adapté de Amanda B. Albert, *The Cycle of active engagement*, p. 635

Amanda Albert préconise également de segmenter les destinataires et ce afin de personnaliser les messages, dans notre cas, du rapport d'activité, dans qu'ils soient les plus percutants possibles (Albert 2014, p. 636).

#### **4.2.1.2 Une autre façon de communiquer : le faire a priori**

Lors de la lecture de l'article « Nouveaux intermédiaires de l'information, nouvelles logiques de captation de la valeur » de Chérifa Boukacem-Zeghmouri, un paragraphe a particulièrement attiré notre attention :

*« Les intermédiaires de l'information communiquent-ils efficacement et suffisamment sur leur valeur aux usagers, aux tutelles, voire aux partenaires ? Rien n'est moins sûr. La question de la valeur est débattue à partir [...] des approches et des méthodes qui permettent de la démontrer et, a fortiori, des résultats obtenus. [...] Or la valeur est également tributaire de la capacité des acteurs à construire un discours argumenté, cohérent, clair, convaincant et d'autopromotion. »*

(Boukacem-Zeghmouri 2015, p.33)

Pour communiquer sur nos indicateurs, il a semblé essentiel de se questionner sur une *communication a priori*. Comme nous l'entendons, il s'agit non de produire un rapport en fin d'année ou de semestre, mais de communiquer sur sa valeur tout au long de l'année.

Nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec le bibliothécaire chargé de la communication sur les réseaux sociaux. Nous avons déterminé que les plateformes comme *Twitter* ou *Facebook* seraient tout à fait adaptées à la transmission en continu des indicateurs permettant de prouver la valeur de la bibliothèque<sup>41</sup>.

La bibliothécaire scientifique chargée de la formation sur les logiciels de gestion bibliographique *Zotero* et *Endnote* suit de nombreux cours pour parfaire ses compétences<sup>42</sup>. Dernièrement, elle a créé un style de citations spécialement destiné aux étudiants en droit international et il a semblé intéressant de mettre en valeur son travail.

Il s'agirait de proposer un petit portrait de la bibliothécaire, avec une photo et la mise en avant de son travail. Il pourrait être possible de proposer un portrait par mois, en choisissant, parmi les membres de l'équipe, un employé qui aurait proposé une amélioration du service qui sort du commun ou encore qui serait arrivé au terme d'un projet.

---

<sup>41</sup> Question posée à Guillaume Pasquier, bibliothécaire la bibliothèque de l'IHEID, Genève, 12 mai 2016.

<sup>42</sup> Question posée à Mme Catherine Brendow, bibliothécaire scientifique à la bibliothèque de l'IHEID, Genève, 9 mai 2016.

Ainsi, la bibliothèque pourrait montrer son activité de manière régulière et de façon promotionnelle, comme le suggérait Mme Boukacem-Zeghmouri dans son article (Boukacem-Zeghmouri 2015, p.33).

Le temps jouant contre nous, nous n'avons pas pu aller plus loin dans cette réflexion. Mais, il a semblé que cette approche méritait d'être suggérée, de par ce qu'elle pourrait apporter en matière de communication et de relation directe avec les usagers.

### **4.3 Recommandations**

Les indicateurs de performance et d'impact que nous avons suggérés et la communication des résultats constituant des recommandations en tant que telles, dans ce chapitre, nous nous intéresserons plus particulièrement au rapport d'activité et nous nous concentrerons à formuler des conseils pour sa production.

#### **4.3.1 Faire une veille sur son environnement**

L'environnement des bibliothèques est très changeant. Aussi, il serait intéressant de mettre en place une veille afin d'être prêt à agir et se montrer proactif face aux évolutions rapides du domaine. Ainsi, les bibliothécaires pourront rester à jour et s'adapter aux problématiques de façon rapide. Etant donné la parution annuelle du rapport d'activité, il sera important de suivre l'actualité pour construire des indicateurs de performance, de qualité ou d'impact en lien avec les changements du contexte (Maisonneuve 2002, p. 216). Cette pratique est, selon nous, garante d'un plus grand impact du message formulé dans le rapport auprès des décideurs qui doivent veiller à être le plus en adéquation possible avec l'environnement académique et les attentes de son public<sup>43</sup>.

#### **4.3.2 Perspectives stratégiques**

L'IHEID est un organisme qui a une stratégie claire et transparente. Il communique avec ses services et les encadre dans la mise en place de leurs objectifs. Cette transparence est un atout important de la bibliothèque pour mettre en place ses objectifs et pour définir des indicateurs susceptibles d'intéresser la hiérarchie.

La validité des objectifs de l'Institut est de quatre ans <sup>44</sup>. Celle-ci touchant à sa fin dans six mois, il sera intéressant d'adapter les indicateurs que nous avons proposés à la prochaine stratégie de l'Institut.

---

<sup>43</sup> Entretien avec Bruno Chatagnat, directeur administratif de l'IHEID, Genève, 23 mai 2016.  
Annexe n°2

<sup>44</sup> Entretien avec Bruno Chatagnat, directeur administratif de l'IHEID, Genève, 23 mai 2016.  
Annexe n°2



### 4.3.3 Récolter les statistiques et les organiser

Les axes de valorisation choisis par l'auteure de ce travail sont des pistes de mesure susceptibles d'avoir un certain succès auprès des décideurs.

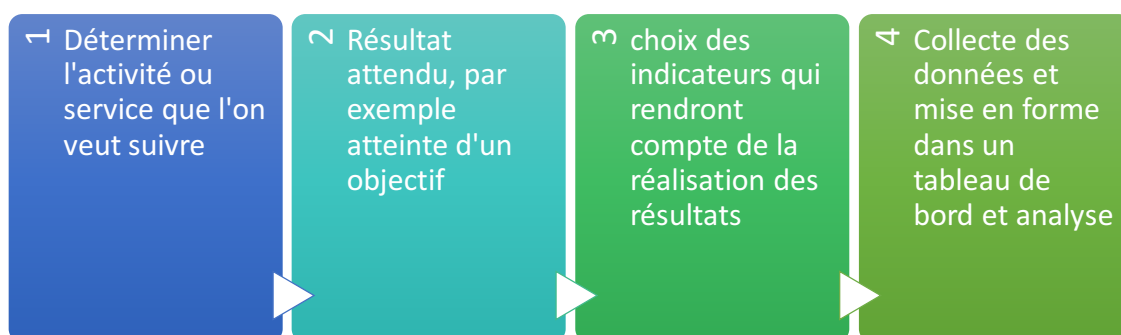
Une politique d'évaluation du service devrait voir le jour avant la mesure en tant que telle des indicateurs. Elle peut comprendre des procédures de collecte d'information, de calcul mais elle détermine aussi quel membre de l'équipe prend en charge quel indicateur.

Puis, pour permettre un suivi régulier des indicateurs choisis, il sera utile de les organiser sous la forme d'un tableau de bord qui est « *la présentation synoptique d'indicateurs relatifs au suivi d'une bibliothèque [...]* » (Maisonneuve 2002, p. 205).

### 4.3.4 Tableau de bord

- La construction d'un tableau de bord est divisée en quatre étapes :

Figure 15 4 étapes avant le tableau de bord



Source : adapté de MAISONNEUVE, Marc, 2002. Construire un tableau de bord. In : CARBONE, Pierre (dir.). Construire des indicateurs et tableaux de bord. Paris : Tec et Doc, pp .206-218. La Boîte à outils. ISBN 2-7430-0550-5

La forme que peut prendre le tableau de bord varie d'une institution à l'autre (Maisonneuve 2002, p. 211). A l'IHEID, nous avons observé que les statistiques actuelles prenaient place dans des tableaux EXCEL et nous préconisons de garder cet outil. Néanmoins, il sera utile de centraliser les données statistiques dans un dossier afin de garantir de rendre le processus plus efficient et disponible à tous les membres de l'équipe.

Il peut contenir les informations suivantes :

- Son objet, par exemple : quel est l'impact de la bibliothèque sur la réussite des étudiants
- Nom de l'indicateur
- Le mode de calcul
- Type de donnée récoltée
- La fréquence de collecte
- La personne responsable de récolter les données

(Maisonneuve 2002, p. 210-211)

Pour les indicateurs que nous proposons de calculer, ce tableau pourrait prendre la forme suivante :

Tableau 7 Tableau de bord

Objet	Nom de l'indicateur	Type de donnée	Mode de calcul	Fréquence de collecte	Personne responsable
<b>Impact des prêts de bibliothèque sur la réussite des étudiants</b>	Prêt et réussite	Statistiques de prêt et notes des étudiants	Régression logistique	Tous les semestres	Bibliothécaire A
<b>Impact des formations sur la réussite des étudiants</b>	Formation et réussite	Statistiques de formation et notes des étudiants	Régression logistique	Tous les semestres	Bibliothécaire B
<b>Augmentation des financements de recherche</b>	Nombre de subvention de recherche	Données qualitatives	Questionnaire	À définir	Bibliothécaire C
<b>Accroissement du nombre d'articles sur le dépôt</b>	Nombre d'articles déposés /an	Statistiques de l'archive ouverte		annuelle	Bibliothécaire B
<b>Encouragement au dépôt sur l'archive</b>	Nombre d'articles sur l'archive	Articles sur l'archive ouverte et nombre d'articles scientifiques de l'Institut	Nombre d'articles collectés et archivés par la bibliothèque / le nombre total d'articles scientifiques x 100 (ISO	annuelle	Bibliothécaire A

			2014, p.29).		
<b>Les bibliothécaires comme experts</b>	Nombre de formations suivies par personne de l'équipe	Formations suivies par le personnel	Nombre d'heures de participation aux sessions de formation (pendant un temps donné) / le nombre total de membres du personnel (ISO 2014, p.98).	annuelle	Bibliothécaire A
<b>Les bibliothécaires comme formateurs</b>	<i>Nombre d'usagers participant à des séances de formation par personne pour 1000 membres de la population à desservir » (ISO 2014, p. 63)</i>	Statistiques des formations données par les bibliothécaires	Nombre de participants aux séances de formation (pour un) / la population à desservir x 1000 (ISO 2014 p.64)	annuelle	Bibliothécaire C

## 5 Conclusion

Dans ce travail, nous avons cherché à proposer des axes de valorisation contextualisés avec l'environnement qui entoure la bibliothèque de l'IHEID et ce, en vue de les communiquer à sa tutelle au travers d'un rapport d'activité.

De ce fait, ces axes sont articulés autour de la contribution de la bibliothèque à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'Institut et de son environnement plus global.

Pour démontrer qu'elle contribue à l'atteinte des objectifs de l'Institut, nous avons pu dégager qu'elle est un acteur dans la perspective d'attirer de nouveaux étudiants. De plus, nous avons déterminé qu'elle contribue à améliorer la visibilité de son Institut et qu'elle cherche à être experte dans son domaine. Ce sont là tant d'éléments que l'Institut juge importants pour la bonne marche de son organisation. Aussi, dans le but de se valoriser auprès des décideurs, nous avons jugé pertinent de les déterminer.

De plus, nous avons souhaité montrer également que la bibliothèque peut s'adapter aux tendances actuelles de l'environnement global, en proposant un axe de valorisation qui permettrait de démontrer qu'elle saisit les opportunités d'un environnement qui bouge et, de fait, rester à la pointe.

Cette compétence semble être importante pour le directeur administratif puisqu'il a affirmé, dans un entretien, en parlant de ces tendances :

*« Il s'agit de ne pas manquer le train parce que du coup, on devient une bibliothèque de seconde zone qui n'est pas intéressante alors que c'est pour nous, la bibliothèque un des éléments qui attire nos étudiants ou nos professeurs ou des gens de l'extérieur, des professionnels. Donc, il y a cet enjeu là, au niveau de la bibliothèque, je dirais. On est dans une période de transformation assez massive du rôle du bibliothécaire ou du documentaliste »*

Montrer qu'elle en a pris acte est, selon nous, garant de la valeur de la bibliothèque. Aussi, nous avons jugé qu'il était intéressant de développer un point allant dans ce sens.

Cette étude ne saurait être exhaustive. En effet, d'autres éléments de valorisation auraient pu être proposés. Nous avons choisi ceux qui, selon nous, seraient le plus porteurs de réussite dans le contexte actuel. Il s'agira, pour l'équipe de la bibliothèque, de les valider et d'en déterminer d'autres, selon ses besoins.

Arrivés au terme de ce travail, nous sommes désormais convaincue de la pertinence de la méthodologie que nous avons adoptée, même si elle peut encore être améliorée. Elle nous a permis de contextualiser la bibliothèque dans un environnement large et de

choisir des axes de valorisation plus adaptés à ce dernier que si nous avions, comme c'est généralement le cas dans les processus d'évaluation des bibliothèques académiques, uniquement étudié l'environnement direct de la bibliothèque. Par contre, cette méthode d'analyse comporte le défaut d'être très difficile à mettre en place, ce qui a été notre principale difficulté. De plus, elle ne permet que de refléter la situation actuelle, qui change continuellement et ce mouvement perpétuel nécessite d'être rapide dans la prise de décision et dans la mise en place des indicateurs. En effet, Cherifa Boukacem-Zeghmouri et Claire Nguyen affirment dans leur article « Autres temps, autres valeurs » que montrer sa valeur en 2016 n'a pas la même résonance que de témoigner de sa valeur en 1980 (Boukacem-Zeghmouri et Nguyen 2015, p. 30). Aussi, nous pouvons en conclure que ce qui a de la valeur aujourd'hui n'en n'aura peut-être plus demain.

Sur un plan personnel, réaliser ce travail de recherche était très enrichissant et m'a permis de développer un regard sur le monde qui entoure les bibliothèques. Il a également exigé d'être à l'affût de tous les changements et tendances qui pourraient bouleverser mon futur contexte professionnel. Cette expérience me servira, c'est certain, tout au long de ma carrière !

## Bibliographie

ACCART, Jean-Philippe, 2013. Le bénéfice de la relation directe. *Bibliothèque (s)*. Décembre 2013, n°71/72, pp. 83-85

ACCART, Jean-Philippe (dir), 2011. *Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib. La boîte à outils. ISBN 978-2-910227-84-5

ACRL, 2010. *The Value of Academic Libraries*. Chicago : American Library Association. ISBN 978-8389-8668-7

AFNOR, 2016. *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ?*. *portailgroupe.afnor.fr* [en ligne]. [Consulté le 15 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

[http://portailgroupe.afnor.fr/public\\_espacenormalisation/AFNORCN46-8/index.html](http://portailgroupe.afnor.fr/public_espacenormalisation/AFNORCN46-8/index.html)

ALBERT, Amanda B., 2014. Communicating Library Value – The Missing Piece of the Assessment Puzzle. *The Journal of Academic Librarianship*. Vol.40, pp. 634-637

APPEL, Violaine et LACÔTE-GABRYSIK, Lyette. Bibliothèques universitaires et concurrence ou comment la communication devrait venir aux bibliothèques. *Bbf.fr* [en ligne]. [Consulté le 29 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0044-009>

ASSOCIATION DES DIRECTEURS ET PERSONNELS DE DIRECTION DES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES ET DE LA DOCUMENTATION (ADBU), 2011. La valeur de la bibliothèque pour la recherche et les chercheurs. *Adbu.fr* [en ligne]. [Consulté le 15 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

[http://adbu.fr/wp-content/uploads/2011/06/Valeur\\_des\\_bibliotheques\\_pour\\_la\\_recherche\\_-\\_RIN.pdf](http://adbu.fr/wp-content/uploads/2011/06/Valeur_des_bibliotheques_pour_la_recherche_-_RIN.pdf)

ASSOCIATION ETUDIANTE DE L'IHEID, 2012. *Gisa Survey 2011-2012 : Departement Report Library 2012*

Document interne à l'entreprise

BATHELOT B., 2015. Définition : différenciation. *Definitions-marketing.com* [en ligne]. [Consulté le 3 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.definitions-marketing.com/definition/differenciation/>

BERGADAÀ, Michelle, DELL'AMBROGIO, Piera, FALQUET, Gilles, MCADAM, Daisy, PARAYA, Daniel et SCARIATI, Renato, 2008. La relation éthique-plagiat dans la réalisation des travaux personnels par les étudiants. *Unige.ch* [en ligne]. [Consulté le 29 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

[http://responsable.unige.ch/assets/files/RapportPlagiat\\_Unige2008.pdf](http://responsable.unige.ch/assets/files/RapportPlagiat_Unige2008.pdf)

BEZENÇON, Christophe, 2009. *Evaluation des bibliothèques HES, sélection et définition d'indicateurs de performance et de qualité* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de Bachelor. [Consulté le 4 mai 2016]. Disponible à l'adresse :

<https://doc.rero.ch/record/12867?ln=fr>.

BIBLIOTHEQUE DE L'IHEID, 2015a. *Catalogue des prestations*. 2015.

Document interne à l'entreprise

BIBLIOTHEQUE DE L'IHEID, 2014a. *Commandes 2014*. 2014.

Document interne à l'entreprise

BIBLIOTHEQUE DE L'IHEID, 2014b. *Objectifs 2014*. 11 juillet 2014.  
Document interne à l'entreprise

BIBLIOTHEQUE DE L'IHEID, 2016a. *Perspectives stratégique 2016-2018*. 2016  
Document interne à l'entreprise

BIBLIOTHEQUE DE L'IHEID, 2015b. *Tweet activity metrics*. 2015  
Document interne à l'entreprise

BIBLIOTHEQUE DE L'IHEID, 2015c. *Statistiques annuelles 2015*. 2015.  
Document interne à l'entreprise

BIBLIOTHEQUE DE L'IHEID, 2015d. *Stat 2015*. 2015.  
Document interne à l'entreprise

BIBLIOTHEQUE DE L'IHEID, 2016b. *Statistiques présentations*. 2016.  
Document interne à l'entreprise

BIBLIOTHEQUE DE L'IHEID, 2014c. *Statistiques réf en ligne* 2016.  
Document interne à l'entreprise

BIBLIOTHEQUE DE L'IHEID, 2015e. *Tweet activity metrics*. 2015  
Document interne à l'entreprise

BOUKACEM-ZEGHMOURI, Chérifa, et NGUYEN, Claire, 2015. Autres temps, autres valeurs. *I2D*. 22.12.2015. Vol. 52, n°4, pp. 30-31. ISSN 0012-4508

BOUKACEM-ZEGHMOURI, Chérifa, 2015. La valeur définie par ceux qui la défendent. *I2D*. 22.12.2015. Vol. 52, n°4, p.33. ISSN 0012-4508

BOUKACEM-ZEGHMOURI, Chérifa, et MABRAK, Sami, 2016. Une dialectique au long cours numérique. *Bulletin des bibliothèques de France*. Avril 2016, n°8, pp. 35-40

BURRIN, Philippe, 2015. Une communauté de recherche. *Globe : La revue de l'Institut*. Printemps 2015. p.3. ISSN 1662-8497

CARBONE, Pierre 1998. Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme. *Bbf.fr* [en ligne]. [Consulté le 19 juin 2016]. Disponible à l'adresse :  
[bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-06-0040-005](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-06-0040-005)

CARBUCCIA, Julien, 2015. La société numérique : réalités et perspectives. *Siècle digital* [en ligne]. 17 août 2015. [Consulté le 14 juin 2016]. Disponible à l'adresse :  
<https://siecledigital.fr/2015/08/17/societe-numerique-realites-perspectives/>

CONSEIL D'ETAT DE LA RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE, 2015. Projet de budget 2016 de l'Etat de Genève. *Ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 13 juin 2016]. Disponible à l'adresse :  
[http://ge.ch/finances/media/finances/files/fichiers/pb\\_2016\\_ppt\\_final2.pdf](http://ge.ch/finances/media/finances/files/fichiers/pb_2016_ppt_final2.pdf)

COMEST, 2005. Quatrième session de la commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies. Bangkok, Thaïlande. 23-25 mars 2005 [Document PDF]. Unesco. [Consulté le 28 juin 2016]. Disponible à l'adresse :  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001405/140565f.pdf>

CORPATAUX, Yves, 2015. Heg Genève Mars 2015. In : MADINIER, Hélène, 2015. Positionnement de la fonction information [document Powerpoint]. Mars 2015.



Support de cours : Cours : « Stratégie et information dans les organisations », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2014-2015

CREASER, Claire, 2015. La valeur des services à l'ère du numérique. *I2D*. 22.12.2015. Vol. 52, n°4, pp. 32-33. ISSN 0012-4508

CROCHET, Marcel, 2006. Les défis du processus de Bologne en Communauté française. In : *Reflets et perspectives de la vie économique*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, p.108. ISBN 9782804151713

DELCARMINE, Nadine, MERCIER, Sylvère, RIGEADE, Marine et TOUITOU, Cécile, 2016. Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Livre blanc. *Enssib.fr* [en ligne]. [Consulté le 24 mars 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/65997-qu-est-ce-qui-fait-la-valeur-des-bibliotheques-livre-blanc>

DIGISCHOOL COMMERCE, 2016. Benchmark : Définition et applications du benchmarking. *Marketing-etudiant.fr* [en ligne]. [Consulté le 9 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.marketing-etudiant.fr/benchmarking.html>

EMARKETING.FR, 2013. Définition avantage concurrentiel. *Emarketing.fr* [en ligne]. [Consulté le 3 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Avantage-concurrentiel-240622.htm>

ENSSIB, 2016. Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Une nouvelle norme pour mesurer leur impact. 24 mars 2016. Lyon : Enssib - AFNOR - ADBU – Bpi. [Consulté le 23 mai 2016]. Interventions filmées. Disponible à l'adresse :

<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/66446-qu-est-ce-qui-fait-la-valeur-des-bibliotheques-une-nouvelle-norme-pour-mesurer-leur-impact>

EUROPEAN COMMISSION, 2014. Proportion of open access papers published in peer-reviewed journals at the European and World Levels—1996–2013. *Science-metrix.com* [en ligne]. 22 octobre 2014. [Consulté le 14 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

[http://science-metrix.com/files/science-metrix/publications/d\\_1.8\\_sm\\_ec\\_dg-rtd\\_proportion\\_oa\\_1996-2013\\_v11p.pdf](http://science-metrix.com/files/science-metrix/publications/d_1.8_sm_ec_dg-rtd_proportion_oa_1996-2013_v11p.pdf)

FAVRE-BONNET, Marie-Françoise, 2010. L'université à l'heure de Bologne : bilan d'une décennie. *ladocumentationfrancaise.fr* [en ligne]. 12 octobre 2010. [Consulté le 12 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/pages-europe/d000507-l-universite-a-l-heure-de-bologne-bilan-d-une-decennie-par-marie-francoise/article>

FONDS NATIONAL SUISSE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (FNS), 2015. Partager le savoir : Open Access pour tous. *Snf.ch* [en ligne]. 10 mai 2016. [Consulté le 14 juin]. Disponible à l'adresse :

<http://www.snf.ch/fr/pointrecherche/newsroom/Pages/news-160510-communique-de-presse-partager-le-savoir-open-access-pour-tous.aspx>

FOREST, David, 2011. *Droit des données personnelles*. Paris : Gualino, 2011. Droit en action. ISBN 9782297015028.

GIBBONS, Susan, 2012. Quelques techniques pour comprendre les besoins mouvants des usagers des bibliothèques. In : IFLA, 94 —Gestion et marketing avec bibliothèques

universitaires et de recherche— Créer une culture pour l'innovation et le changement, Helsinki, 13 août 2012 [en ligne]. [Consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.ifla.org/past-wlic/2012/94-gibbons-fr.pdf>

GUNTER Barrie, ROWLANDS, Ian et NICHOLAS, David, 2010. *The Google Generation. Are ICT innovations changing information-seeking behaviour ?*. Oxford : Chandos Publishing. ISBN 978-1843345572

HEUSSE Marie-Dominique et FANTIN Romain, 2012. Emprunt en bibliothèque universitaires et réussites aux examens de licence. *Bibliothèques.univ-toulouse.fr* [en ligne]. [Consulté le 13 mai 2016]. Disponible à l'adresse :

[bibliotheques.univ-toulouse.fr/fichiers/etude-emprunt-en-bu-et-reussite-en-licence20121221.pdf](http://bibliotheques.univ-toulouse.fr/fichiers/etude-emprunt-en-bu-et-reussite-en-licence20121221.pdf)

HERMEL, Laurent et ACHARD Pierre, 2007. *Le Benchmarking : les 100 questions pour comprendre et agir*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR. ISBN 978-2-12-475545-5

HUYSMANS, Frank, 2016. Typologie des impacts sociaux In : *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Une nouvelle norme pour mesurer leur impact*. Lyon, 24 mars 2016 [vidéo]. [Consulté le 23 mai 2016]. Interventions filmées. Disponible à l'adresse :

<http://www.enssib.fr/JE-valeur-des-bibliotheques>

IHEID, 2016a. Chercheurs invités. *Graduateinstitute.ch* [en ligne]. [Consulté le 30 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

[http://graduateinstitute.ch/fr/home/research/visiting\\_programmes.html](http://graduateinstitute.ch/fr/home/research/visiting_programmes.html)

IHEID 2016b. Découvrir l'Institut. *Graduateinstitute.ch* [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://graduateinstitute.ch/fr/home/about-us/discover-the-institute.html>

IHEID, 2016c. Découvrez nos étudiants. *Graduateinstitute.ch* [en ligne]. [Consulté le 28 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://graduateinstitute.ch/fr/home/relations-publiques/portailemployeur/decouvrez-nos-etudiants.html>

IHEID, 2015a. Enquête de satisfaction concernant les services administratifs 2015. Diffusé uniquement à l'interne

IHEID, 2016d. L'institut en 2015-2016. *Graduateinstitute.ch* [en ligne]. [Consulté le 28 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

[http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/about-us/presentation/factsheet\\_Graduate\\_Institute\\_Geneva\\_fr.pdf](http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/about-us/presentation/factsheet_Graduate_Institute_Geneva_fr.pdf)

IHEID, 2016e. Les professeurs. *Graduateinstitute.ch* [en ligne]. [Consulté le 28 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://graduateinstitute.ch/fr/home/about-us/our-community/faculty.html>

IHEID, 2016f. Loan : home. *Graduateinstitute.ch* [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

IHEID, 2016g. Loan : Procedure to submit an application. *Graduateinstitute.ch* [en ligne]. [Consulté le 27 juin 2016]. Disponible à l'adresse : Intranet de l'Institut uniquement

IHEID, 2016a. Plan du Campus. *Graduateinstitute.ch* [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/about-us/campus-de-la-paix/plan-campus-fr.pdf>

IHEID, 2015b. Rapport d'auto-évaluation : Convention d'objectifs 2013-2016.

Document interne à l'entreprise

INVENIO, 2016. Invenio digital Library framework. [Invenio.readthedocs.io](http://Invenio.readthedocs.io) [en ligne]. [Consulté le 9 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

[invenio.readthedocs.io/en/latest/](http://invenio.readthedocs.io/en/latest/)

JOHNSON, Gerry et al. 2014. *Stratégique*. 10<sup>ème</sup> édition. Montreuil : Pearson. ISBN 978-2-3260-0042-1

JONCHERE, Laurent, 2013. Synthèse sur les politiques institutionnelles de libre accès à la recherche. [Archivesic.ccsd.cnrs.fr](http://Archivesic.ccsd.cnrs.fr) [en ligne]. [Consulté le 30 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/file/index/docid/801188/filename/Synthese-politiques-LA-Jonchere-fev-2013.pdf>

Le plagiat : nouveau sport universitaire [émission TV]. Mise au point [en ligne]. 03.06.2006. [Consulté le 29 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.rts.ch/play/tv/mise-au-point/video/le-plagiat-nouveau-sport-universitaire?id=468081>

Le rendez-vous société : Michelle Bergadaà et Claude-Alain Roten évoquent le plagiat et le ghostwriting à l'Université [émission TV]. 12h45 [en ligne]. 11.05.2016. [Consulté le 29 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.rts.ch/play/tv/12h45/video/le-rendez-vous-societe-michelle-bergadaa-et-claude-alain-roten-evoquent-le-plagiat-et-le-ghostwriting-a-luniversite?id=7715425>

LIBQUAL +, 2016. General Information. [Libqual.org](http://Libqual.org) [en ligne]. [Consulté le 19 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

[https://www.libqual.org/about/about\\_lq/general\\_info\\_french](https://www.libqual.org/about/about_lq/general_info_french)

LOGEAN, Antoine, 2013. Manifeste : ouverture des données publiques en Suisse : le manifeste. [Opendata.ch](http://Opendata.ch) [en ligne]. [Consulté le 3 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://fr.opendata.ch/manifeste/>

Loi fédérale sur le droit d'auteur et les droits voisins [projet du 11.12.2015]. [Ige.ch](http://Ige.ch) [en ligne]. [Consulté le 14 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

[https://www.ige.ch/fileadmin/user\\_upload/Urheberrecht/f/urheberrecht\\_verordnungen\\_f/Entwurf\\_Urheberrechtsgesetz\\_FR.pdf](https://www.ige.ch/fileadmin/user_upload/Urheberrecht/f/urheberrecht_verordnungen_f/Entwurf_Urheberrechtsgesetz_FR.pdf)

Loi fédérale sur la protection des données (LPD) du 19 juin 1992 (Etat le 1<sup>er</sup> janvier 2014). [Admin.ch](http://Admin.ch) [en ligne]

LUTHER Judy (dir.) 2008. University investment in the library : what's the return ? A case study at the University of Illinois at Urbana-Champaign. [Elsevier.com](http://Elsevier.com) [en ligne]. Consulté le 15 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

[https://libraryconnect.elsevier.com/sites/default/files/lcwp0101\\_1.pdf](https://libraryconnect.elsevier.com/sites/default/files/lcwp0101_1.pdf)

MADINIER, Hélène, 2016. Positionnement de la fonction information [document PDF]. 15 avril 2016. [Consulté le 14 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19920153/201401010000/235.1.pdf>

SOUMANA, Samna, 2010. Stratégies d'entreprises de transport routier interurbain des voyageurs en Afrique de l'Ouest : cas du Niger. *Univ-lyon2.fr* [en ligne]. [Consulté le 4 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://theses.univ-lyon2.fr/index.php?field=all&query=intensit%C3%A9+concurrentielle&submit.x=0&submit.y=0&repository=1&search=simple&q=node%2F1&limit=10&offset=0#result>

Support de cours : Cours : « Stratégie et information dans les organisations », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2015-2016

MAISONNEUVE, Marc, 2002. Construire un tableau de bord. In : CARBONE, Pierre (dir.). Construire des indicateurs et tableaux de bord. Paris : Tec et Doc, pp .206-218. La Boîte à outils. ISBN 2-7430-0550-5

MAYERAT Anne-Marie, 2014. Communiqué de presse : Nouvelle définition statistique des agglomérations et des villes en 2012 : 5.9 millions de personnes vivent dans les agglomérations. *Ofs.ch* [en ligne]. [Consulté le 14 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/regionen/22/press.html?pressID=9903>

NDIAYE Awa, MARTIN Solène et JACOB Sébastien, 2013. Analyse diachronique Streaming vidéo : Histoire et évolution de l'offre et des usages. *Hautdeforme.files.wordpress.com* [en ligne]. [Consulté le 14 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<https://hautdeforme.files.wordpress.com/2013/01/analysediachroniquestreaming.pdf>

NICHOLAS David, 2015. Mobilité : une valeur d'avenir ?. *I2D*. 22.12.2015. Vol. 52, n°4. p.67. ISSN 0012-4508

OFFICE FEDERALE DE LA STATISTIQUE, 2015. La population de la Suisse. *Ofs.ch* [en ligne]. [Consulté le 14 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

[http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/04/key/approche\\_globale.indicator.30106.2.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30106.2.html)

OFFICE FEDERALE DE LA STATISTIQUE, 2015. Ménages et population - Utilisation d'internet. *Ofs.ch* [en ligne]. [Consulté le 14 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

[http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/04/key/approche\\_globale.indicator.30106.2.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30106.2.html)

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (ISO), 2014a. Information et documentation de performance de bibliothèques. 3<sup>ème</sup> éd. Genève, ISO, 1<sup>er</sup> juin 2014. ISO 11620 : 2014

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (ISO), 2014b. Information et documentation -- Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliothèques. Genève, ISO, 15 avril 2014. ISO 16439 : 2014

PITTELOUD, Anne, 2015. Un tantième tant attendu. *Lecourrier.ch* [en ligne]. 30 mai 2016. Disponible à l'adresse :

[http://www.lecourrier.ch/130233/un\\_tantieme\\_tant\\_attendu](http://www.lecourrier.ch/130233/un_tantieme_tant_attendu)

PROUD2KNOW 2015. Graduate Institute, Geneva : Library AUDIT.

Document interne à l'entreprise

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE, 2005. Vos Papiers, svp !. *Geneve.ch* [en ligne]. [Consulté le 3 mai 2016]. Disponible à l'adresse :

[http://www.geneve.ch/vospapierssvp/docs/vos\\_papiers\\_svp\\_print.pdf](http://www.geneve.ch/vospapierssvp/docs/vos_papiers_svp_print.pdf)

SONNIER, Corinne, 2010. Etre prêt pour l'action : les bibliothèques départementales du prêt. In : ACCART, Jean-Philippe (dir). Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes. Villeurbanne : Presse de l'Enssib, pp.58-66. ISBN 978-2-910227-84-5

SOUMANA, Samna, 2010. Stratégies d'entreprises de transport routier interurbain des voyageurs en Afrique de l'Ouest : cas du Niger. *Univ-lyon2.fr* [en ligne]. [Consulté le 4 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://theses.univ-lyon2.fr/index.php?field=all&query=intensit%C3%A9+concurrentielle&submit.x=0&submit.y=0&repository=1&search=simple&q=node%2F1&limit=10&offset=0#result>

STRAUB, Thomas, 2015. Stratégie et information dans les organisations.

Cours : Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2015-2016

SWISSUNIVERSITIES 2016. Swissuniversities – un organe commun relatif à la politique en matière de hautes écoles. *Swissuniversities.ch* [en ligne]. [Consulté le 11 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<https://www.swissuniversities.ch/fr/>

TENOPIR Carol, 2015. Saisir la valeur : complémentarité et pluralité de méthode. *I2D*. 22.12.2015. Vol. 52, n°4. p.67. ISSN 0012-4508

TOUTIOU, Cécile 2016. ...Ou comment les bibliothécaires alchimistes transforment l'argent en matière grise. *Bulletin des bibliothèques de France*. Avril 2016, n°8, pp. 21-29

TOURET, Louise, 2016. Pourquoi les étudiants ont plus que jamais besoin des bibliothèques. *Slate.fr* [en ligne]. [Consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.slate.fr/story/113545/etudiants-besoin-bibliotheque>

UNIVERSITE D'EVRY VAL D'ESSONNE [S.d]. Les origines de l'Open Access. *Openaccessweek.univ-evry.fr* [en ligne]. [Consulté le 12 juillet 2016]. Disponible à l'adresse :

[http://www.openaccessweek.univ-evry.fr/pdf/p3\\_origines\\_oa.pdf](http://www.openaccessweek.univ-evry.fr/pdf/p3_origines_oa.pdf)

UNIVERSITE DE GENEVE, 2015a. Historique et objectifs. *Unige.ch* [en ligne]. 13 mai 2016. [Consulté le 13 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<https://www.unige.ch/dife/enseigner-apprendre/programme/bologne#tab2>

UNIVERSITE DE GENEVE, 2015b. Learning outcomes. *Unige.ch* [en ligne]. 13 mai 2016. [Consulté le 13 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<https://www.unige.ch/dife/enseigner-apprendre/programme/learning-outcomes/>

VASILIOU, Véronique, 2008. Le libre accès finira par s'imposer. *Unige.ch* [en ligne]. 10 avril 2008. [Consulté le 20 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.unige.ch/communication/Campus/campus86/dossier2.html>

VIAL, Jessica, 2015. Le flou règne toujours un an après le vote du 9 février. *Rts.ch* [en ligne]. 12 février 2015. [Consulté le 13 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.rts.ch/info/suisse/6527912-le-flou-regne-toujours-un-an-apres-le-vote-du-9-fevrier.html>

VIDAL, Jean-Marc, 2010. Instaurer un dialogue entre l'élu et le bibliothécaire. In : ACCART, Jean-Philippe (dir). Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes. Villeurbanne : Presse de l'Enssib, pp.49-66. ISBN 978-2-910227-84-5

WAUTHY, Xavier, 2006. Université et concurrence : quelques apports théoriques récents. In : [S.n.] Reflets et perspectives de la vie économique. 2006/2, Tome XLV, pp. 31-38. ISBN 9782804151713

24 heures, 2015. La Suisse est toujours enlisée un an après le 9 février. *24heures.ch* [en ligne]. 7 février 2015. [Consulté le 13 juin 2016]. Disponible à l'adresse :

<http://www.24heures.ch/suisse/politique/La-Suisse-est-toujours-enlisee-un-an-apres-le-9-fevrier/story/18945976>

WHITE et STONES, 2010. Maximising use of library resources at the University of Huddersfield. *Serials*, 23(2), pp. 83-90.

## Les entretiens menés pour ce travail de Bachelor

Pour élaborer ce travail de Bachelor, nous avons mené une série d'entretiens avec

- Deux spécialistes des questions qui nous ont intéressée dans ce travail à savoir : Mme Michelle Furer-Benedetti, responsable de la définition d'indicateurs de performance à la bibliothèque de Genève et M. Jean-Philippe Accart, responsable de la bibliothèque de la Ecole hôtelière de Lausanne
- Le bibliothécaire responsable des questions de mesure de performance et de qualité pour la bibliothèque
- Des membres de l'équipe de la bibliothèque. Parce qu'ils n'ont pas fait l'objet de citations dans ce travail, les entretiens n'ont pas été retranscrits car ils ont principalement été menés dans la perspective de mieux connaître le service et ses activités.

### Annexe 1 : Entretien avec Mme Michèle Furer-Benedetti

Mené le 3 mai 2016, durée 01 :03

Mme Furer-Benedetti est adjointe scientifique à la Division de l'information scientifique de l'Université de Genève pour laquelle elle est responsable de la mise en place d'indicateurs de performance et de tableaux de bord, ainsi que de leur suivi.

**Valentine Costa : Votre bibliothèque a mis en place des mesures de performance de son service, quand a-t-elle décidé de le faire ?**

*Michèle Furer-Benedetti : Nous avons eu une restructuration très importante. Auparavant toutes les bibliothèques étaient rattachées aux facultés. Depuis 2010, la Bibliothèque de l'Université de Genève est considérée comme une seule bibliothèque.*

*Depuis cette nouvelle structure, il y a une division de l'information scientifique. Depuis 2013-14, le poste d'ajointe scientifique que j'occupe a été modifié. Est inscrite dans mon cahier des charges la gestion des tableaux de bord ainsi que des indicateurs.*

*La bibliothèque est questionnée depuis longtemps, les IT se disent « à quoi bon le livre papier, on peut actuellement gérer uniquement des accès numériques ». On doit positionner la profession avec ses nouvelles fonctions et en créant la division, on se donne les moyens de le faire.*

**V. C. : Comment la mise en place de telles mesures a-t-elle émergé ?**

*M. F.-B. : Nous avons eu un audit en 2009, dont l'un des points soulevés était le fait que nous n'avions pas d'indicateurs ni de tableaux de bord.*

*A la suite de cela, nous avons mis en place un plan d'action stratégique (que l'on trouve sur internet) dans lequel nous avons repris les points de l'audit. Ce plan stratégique comporte 16 objectifs utiles pour piloter nos actions. Pour le faire, nous avons dû définir un certain nombre de priorités. Cette démarche est aussi nécessaire par rapport au staff à qui l'on veut montrer que l'on va vers d'autres choses sans ajouter trop de charge de travail, c'est-à-dire que certaines activités vont en remplacer d'autres etc.*

*Ce plan stratégique a été fait de façon collaborative et la stratégie est intégrée au management.*

**V. C. : Comment la bibliothèque fait-elle pour mettre en place ses indicateurs ?**

*M. F.-B. : Il s'agit d'une construction personnelle. Nous avons commencé par regarder dans certains ouvrages comme celui de Pierre Carbone, pour avoir un outil de pilotage correct. Était préconisé qu'il ne fallait pas plus de 7 indicateurs, qu'il fallait les définir avec soin, en prendre peu. Nous avons réussi à mettre en place 14 indicateurs.*

*Nous avons également basé nos réflexions sur l'enquête Libqual+ que nous avons menée en 2013 (que nous allons d'ailleurs reconduire en 2017).*

**V. C. : Quels sont les indicateurs qui rencontrent le plus de succès auprès de la direction ? Et au contraire quels sont ceux qu'il faut éviter ?**

*M. F.-B. : La direction a besoin de chiffres clés qui permettent de se situer. Il est utile de savoir combien il y a d'étudiants, de budget. Elle a également besoin d'analyses comparatives avec d'autres bibliothèques similaires basées sur les statistiques de l'OFS.*

*Avec la production de chiffres clés, il est possible de croiser les données comme on le souhaite en fonction des problématiques qui sont discutées.*

*Nous avons 4 sites différents pour la Bibliothèque. Ces chiffres permettent de comparer les sites les uns avec les autres. C'est ce qui nous permet d'affirmer que l'utilisation de la Bibliothèque par la population cible n'est pas la même selon que l'on est en faculté de médecine ou de droit. On peut par exemple connaître la proportion des étudiants par site etc.... Sur le site Uni Bastions : le nombre d'étudiants qui empruntent est plus élevé que le nombre total d'étudiants en lettres et théologie. Cela*



*signifie que le site Uni Bastions attire d'autres étudiants. Ils ont aussi le 100 % de leurs étudiants qui empruntent. En médecine c'est uniquement 47 % d'étudiants qui empruntent car l'utilisation des documents numériques est beaucoup plus importante. Dans ce cas, on peut décider de mettre moins de force sur la collection papier etc....*

*Nous relevons quotidiennement la fréquentation au compteur des entrées en parallèle de quoi, une semaine en mai et en novembre, nous effectuons des comptages effectifs qui permettent de faire une photographie à un moment donné. Cette démarche permet d'adapter les horaires d'ouverture.*

*De ce fait, s'il y a des réductions de budget, on peut cibler au plus juste les moments où la fréquentation est moindre.*

*Nous mesurons également le prêt inter-bibliothèques. Nous suivons des indicateurs et cela peut poser quelques questions sur la façon d'interpréter ces indicateurs. Par exemple, pour les sortants (attractivité de notre collection ? Inadéquation de notre collection). Il est nécessaire de chiffrer les recettes et les coûts.*

*Il est également important d'avoir des chiffres sur la formation documentaire. Un étudiant doit sortir de l'Université avec un bagage en culture informationnelle. Quel pourcentage est-il formé ? Toutes les facultés ne sont pas sur pied d'égalité. Nous comptons les formations car c'est une volonté de mettre la formation dans la politique institutionnelle.*

### **Au niveau d'Indicateurs populaires je peux souligner :**

#### **Le coût moyen d'un article téléchargé**

*L'abonnement coûte très cher, mais à force de téléchargements, le prix de l'article diminue. C'est un vrai outil de pilotage. Il peut néanmoins avoir un biais : si la personne accède 2 – 3 fois à un article. Un prof qui prépare son cours peut chercher plusieurs fois le même article.*

*Cette mesure donne la possibilité de vérifier l'utilisation d'une base de données que l'on viendrait d'acquérir. Si au bout de deux ans, les chiffres de consultation sont très bas, on peut éventuellement s'en défaire.*

#### **Au niveau des indicateurs à éviter :**

*Les indicateurs sur la productivité de la part du personnel. Cela peut impliquer une montée de bouclier de la part des employés. Dire « on est efficace sur le traitement », ou affirmer « on a besoin de tant de personnes pour traiter les documents » est*

*toujours délicat. L'utilisation des chiffres dans ce genre de cas peut se retourner contre vous. Par exemple, l'on peut dire que 40 min de traitement par document c'est beaucoup trop long etc. Il y a des différences individuelles puis aussi de contenu, donc c'est très difficile de comparer. Chaque chiffre peut être justifié mais le risque d'être interprété est quand-même là. Il faut être prudent avec cela et bien anticiper les choses.*

*De plus, il faut introduire le qualitatif dans toutes les réflexions. Par exemple en Economie, il y a des outils très cher, mais on ne peut pas finir HEC sans savoir utiliser certains outils, donc on se base sur des éléments qualitatifs pour argumenter en faveur de tel ou tel achat, abonnements etc. Parfois, on ne peut pas tout quantifier mais nous devons répondre à une demande, ou répondre à un des critères de l'Université, comme les pôles d'excellence qu'elle définit.*

**V. C. : Que pourrait mettre en place, selon vous, une bibliothèque, autre que la mesure de sa performance, pour valoriser le service à l'interne ?**

*M. F.-B. : Je dirais les heures de formations continues que le staff fait. C'est un indicateur tout à fait important, qui ne mesure pas vraiment la performance. Nous avons mis en place une politique de formation pour le développement des compétences à l'interne que l'on doit mesurer : combien on investit, le coût, le temps, le nombre de personnes. On veut donner des compétences aux employés comme par exemple, certains bibliothécaires ont suivi un cours de formateur.*

*Une autre donnée, le nombre de départs, le turnover. Les explications peuvent varier, ainsi que les interprétations. Beaucoup de turnover ? Trop peu ce n'est pas bien, trop non plus.*

**V. C. : Que pensez-vous de la valorisation a priori dans le secteur des bibliothécaires ?**

*M. F.-B. : Le mode traditionnel est toujours de se mesurer a posteriori. Votre question m'a fait penser au format du rapport de gestion actuel de l'Université qui ne demande plus cela. L'uni s'engage sur 10 points. Dans le rapport annuel 2015 la biblio n'y est pas, parce qu'elle n'est pas dans les projets innovants. Elle y sera peut-être de façon plus ponctuelle, parce qu'elle aura des projets en lien avec les points que l'Université décide de développer.*

*Dans ce contexte le tableau de bord permet de suivre les indicateurs jour après jour pour pouvoir les suivre en photographie. C'est possible de les exploiter en continu ! C'est très intéressant !*

**V. C. : En France, les bibliothèques commencent à essayer de valoriser les services auprès des tutelles, certains spécialistes vont même jusqu'à parler de « situation d'urgence » pour les bibliothèques qui peinent à garantir leur avenir. Qu'en est-il, selon vous, de la situation des bibliothèques suisses ?**

*M. F.-B. : En Suisse, je ressens une menace moindre, par rapport au système anglo-saxon. Il y a des situations bien plus graves, ici, il y a un vrai respect de l'outil bibliothèque. Je n'ai jamais tremblé pour la disparition de la bibliothèque. Des provocations, comme le récent article bâlois, il y en a. Il y a un impact, la profession a tellement évolué, on doit montrer en quoi elle est indispensable. Aujourd'hui, l'on ne peut pas s'appuyer que sur l'accès gratuit à la littérature. On doit écouter cela et tirer les enseignements qui s'imposent. On doit être actif, le travail doit être fait, l'on a acquis des compétences, et l'on doit le montrer. Nous devons vraiment répondre à des gens qui remettent en question les bibliothèques, l'on est sans arrêt en train d'expliquer, mais on doit montrer ce qu'on fait.*

*Il reste important de donner des justifications : parce que les budgets ont parfois été menacés d'être coupés en deux alors qu'ils étaient nécessaires.*

## **Annexe 2 : Entretien avec M. Bruno Chatagnat**

Mené le 3 mai 2016, durée 00:27

Bruno Chatagnat est le directeur administratif de l'IHEID. C'est lui qui veille, entre autres, à ce que les objectifs de services fixés par l'Institut soient atteints. C'est à lui que s'adresse en priorité le rapport d'activité souhaité par les mandants dans ce travail.

**Valentine Costa : Pouvez-vous m'expliquer, en quelques mots, votre rôle au sein de l'Institut ?**

*Bruno Chatagnat : Je suis directeur administratif au sein de la direction exécutive qui elle-même fait partie de la direction de l'Institut.*

*Notre directeur, Philippe Burin, est aidé dans sa tâche par différentes directions. Des directions académiques (3 piliers : étude, recherche et formation continue), des directions exécutives qui sont plutôt administratives : organisation (moi-même), une directrice des ressources humaines et une directrice des relations publiques. A contrario de beaucoup d'universités, où ces rôles de direction sont assumés par des vice-recteurs, qui sont des professeurs avec une charge administrative, [à l'IHEID] cette responsabilité est donnée à des administratifs.*

*Mon profil est purement administratif. J'ai fait un cursus en informatique de gestion et j'ai travaillé pour des écoles, dont la HES-SO, pendant plus de 20 ans. J'ai commencé dans différentes écoles professionnelles puis à la direction générale de la HES-SO pour finalement arriver ici il y a une dizaine d'années.*

*Mon rôle est simplement de faire en sorte que les différents services administratifs fonctionnent correctement au service des académiques et des étudiants.*

**V.C. : Est-ce dans votre mission de veiller à l'atteinte des objectifs institutionnels que fixe l'institution ?**

*B.C. : Oui, en quelque sorte. Effectivement nous avons des objectifs stratégiques que l'on décline en objectifs institutionnels qui durent habituellement 4 ans.*

*Après, nous les découpons en objectifs de services, puis en objectifs de collaborateurs (mais ça c'est au travers des responsables de service). Effectivement, les objectifs institutionnels fixés par le conseil de fondation sont déclinés au niveau des objectifs plus opérationnels à un moment donné.*

**V.C : Quels sont, selon vous, les défis de l'Institut dans les prochaines années (académiques, recherche, financiers) et est-ce que la bibliothèque fait partie de vos réflexions ?**

*B.C. : Je vais répondre à la première question puis à la deuxième.*

*De manière très conjoncturelle, les défis de l'Institut sont surtout de s'ancrer définitivement dans le paysage suisse universitaire. L'Institut a été créé en 2008 avec la fusion de deux vénérables Instituts et toute notre action a été autour du fait d'avoir notre reconnaissance aussi bien fédérale que cantonale et ce, pour être inscrit dans la durée. Ce qui a été fait, en 2009 dans un premier temps puis en 2012 au niveau cantonal. Aujourd'hui nous sommes inscrits dans les différentes lois, à la fois fédérales et cantonales, mais tout ceci peut, d'une certaine manière, être encore remis en question. Par conséquent, nous devons passer le niveau supérieur et être un peu plus important dans nos activités scientifiques et dans le nombre de nos étudiants, et ce d'une manière un peu plus visible, afin que notre place ne soit pas remise en question.*

*Pour les objectifs plus académiques, nous travaillons sur des [priorités]. Nous avons défini entre cinq et six priorités thématiques. Il s'agit à la fois de recruter des professeurs étant très pointus dans leurs compétences, afin d'enseigner. Nous avons des spécialités, c'est-à-dire le droit, l'économie, les sciences politiques, l'anthropologie et l'histoire (tout ça dans le domaine international) et nous souhaitons que nos professeurs soient des spécialistes, mais en même temps qu'ils aient un regard transversal lié à ces différentes priorités. Nous souhaitons engager des professeurs de telle manière de pouvoir attirer les meilleurs étudiants.*

*La bibliothèque maintenant. En quelques mots, la bibliothèque a bien évidemment son rôle, c'est un lieu important à la fois pour réceptionner le savoir et également pour mettre à disposition des ressources. Les grands enjeux au niveau de la bibliothèque mais là encore, je suis un profane et vous êtes professionnelle, c'est toute cette tendance de dématérialisation et d'Open Access et donc d'un accès au savoir qui est en train de complètement se transformer. Si la jeune génération de professeurs commence, s'habitue ou est habituée à ce genre de choses, c'est un peu moins vrai pour l'ancienne génération. Et l'Open Access n'est pas connu de tous. C'est pourquoi, il y a tout un travail d'éducation que les bibliothécaires doivent mener vis-à-vis de nos professeurs et nous devons nous organiser pour être capables d'appréhender cette nouvelle [pratique]. Je ne peux pas vraiment parler de nouveauté, parce que cela fait un moment qu'on en parle, mais nous ne sommes toujours pas dans un modèle réputé solide.*

**V.C. : Pourrait-on dire que nous sommes dans une situation hybride ?**

*B.C. : Oui absolument, nous sommes dans une période intermédiaire. Et l'on fait des tentatives pour s'adapter à ces nouveaux paradigmes. C'est toujours difficile d'être trop avant-gardiste parce que ce sont des prises de risques qui coûtent cher et il s'agit de ne pas manquer le train car l'on devient une bibliothèque de seconde zone qui n'est pas intéressante alors que pour nous, la bibliothèque est l'un des éléments qui attirent nos étudiants ou nos professeurs ou encore des gens de l'extérieur, comme des professionnels. Et c'est là l'enjeu des bibliothèques : on est dans une période de transformation assez massive du rôle du bibliothécaire ou du documentaliste.*

**V.C. : Lorsque l'on vous parle de performance d'un service, donc les services desquels vous avez la charge, pour vous cela signifie quoi ?**

*B.C. : C'est avant tout qualitatif, enfin cela dépend. Dans le cadre de la bibliothèque je pense que c'est avant tout qualitatif. Même s'il y a des éléments quantitatifs, comme le rapport entre les ressources humaines et le nombre d'étudiants, le nombre de professeurs, le nombre d'ouvrages etc. Par exemple, il y a une vingtaine de bibliothécaires, 300 000 références, 800 étudiants et nous comparons cela avec d'autres universités etc. Et c'est du pur quantitatif.*

*Sinon la performance se mesure aussi par le qualitatif et dans ce cas, cela passe essentiellement par des enquêtes de satisfaction. En fait, nous cherchons à savoir si nous répondons aux besoins des utilisateurs. Les enquêtes classiques nous permettent de voir si l'on est « dans les clous » ou pas.*

*Nous avons également un critère qui est lié à l'innovation. Ce ne sont pas forcément des innovations technologiques, ça peut être des innovations plus générales sur le management et des manières d'aborder certaines thématiques. Donc là aussi, nous le faisons aux travers des objectifs que l'on donne aux services qui sont différents d'un service à l'autre.*

**V.C. : Connaissez-vous les indicateurs d'impact ?**

*B. C. : Non. Je ne connais pas.*

**V.C :** Ces indicateurs permettent de mesurer l'impact de la bibliothèque sur le public, sur ce que la bibliothèque va changer sur le public. C'est-à-dire, typiquement l'apprentissage de la lecture ou le lettrisme pour les bibliothèques publiques ou pour des bibliothèques académiques la réussite des étudiantes grâce à l'utilisation des ressources de la bibliothèque. Est-ce que ce sont des informations qui vous intéressent ?

*B.C. : Il est vrai que nous ne le mesurons pas aujourd'hui, mais une bibliothèque performante ça attire les étudiants, ça attire les meilleurs étudiants. Très clairement, ce ne sont pas de corolaires que nous faisons aujourd'hui mais je vois bien le point.*

**V.C. : Est-ce que vous avez une vision précise sur ce que fait la bibliothèque ?**

*B.C. : Non, je ne peux pas dire que j'ai une vision précise de ce que fait la bibliothèque. Je vois bien les grandes orientations. Et après c'est effectivement à travers les enquêtes de satisfaction ou à travers le benchmarking que l'on se dit, cela correspond, on est « dans les clous », on est meilleur, on est moins bon. Mais je n'ai pas vraiment de détails précis sur chaque activité.*

**V. C. : Un rapport d'activité de la bibliothèque c'est quelque chose qui vous intéresserait ?**

*B. Oui. J'ai quelque chose qui m'arrive régulièrement de la part de Yves Corpataux, le responsable que je vois d'ailleurs une fois par mois pour simplement avancer sur certains projets. Mais oui, les rapports d'activités sont toujours utiles. Mais de là à savoir exactement le fonctionnement exact de la bibliothèque et qui fait quoi et quand, non je n'ai pas cette connaissance. Et disons, cela peut être intéressant intellectuellement mais ce n'est pas une nécessité.*

**V.C. :** Ce travail de Bachelor s'inscrit dans un contexte plus général dans le milieu des bibliothèques, le développement de leur visibilité étant un enjeu pour beaucoup d'entre elles. Avez-vous le sentiment que la bibliothèque de l'IHEID s'inscrit elle aussi dans cette problématique ?

*B. C. : De manque de visibilité ? Je dirais en interne, je ne crois pas. Ce bâtiment est assez nouveau et vous voyez bien que la bibliothèque a pris une place centrale. La bibliothèque a vraiment un espace très privilégié et c'était le but au moment où on a*

*construit ce bâtiment. La perception qu'en a notre communauté est de loin pas du tout méconnue. Je crois que c'est un endroit central pour nos étudiants et un endroit important pour nos professeurs et pour nos scientifiques en général. Non je ne pense pas que l'on a ce problème de visibilité au sein de notre communauté.*

*Après, il s'agit d'une bibliothèque qui est ouverte au public et de ce point de vue-là, il est vrai que nous ne faisons pas beaucoup de publicité pour une communauté plus large. Mais nous avons une bibliothèque spécialisée et les personnes s'intéressant à nos spécialités nous connaissent. La haute fréquentation de la bibliothèque prouve que de ce point de vue-là que nous n'avons pas à nous préoccuper de sa visibilité. En tout cas, cela ne me paraît pas une priorité que d'augmenter cette visibilité.*



## **Annexe 3 : Entretien avec M. Jean-Philippe Accart**

Mené le 24 mai 2016, durée 00 :53

Jean-Philippe Accart est directeur de la bibliothèque de l'Ecole hôtelière de Lausanne depuis 2 ans. Il est l'auteur d'ouvrages et d'articles sur la question de la communication des bibliothécaires avec leurs organes de tutelle.

**V.C. : Vous avez dirigé l'ouvrage "Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes », qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à ces questions ?**

*Jean-Philippe Accart : Alors c'est inhérent à tout poste de responsable. Je pense que tous les directeurs travaillent de manière étroite avec les décideurs, que ce soit des élus politiques, des mécènes, des décideurs financiers, etc. C'est un thème récurrent. Tout responsable vous dira que ce n'est jamais simple. Même s'il y a un a priori très positif pour la bibliothèque comme par exemple c'est le cas à l'IHEID où le directeur est pro bibliothèque. Je pense que là aussi, chaque décideur se fait sa propre idée de ce qu'est une bibliothèque qui n'est d'ailleurs pas toujours en adéquation avec la réalité. Il y a un décalage et c'est cela qu'il faut essayer d'expliquer, ce qui n'est pas toujours facile. Nous arrivons à une époque où le monde de la documentation est très décrié et il faut justifier sa présence, justifier pourquoi on dépense tant d'agent, etc.*

*C'est un ouvrage que j'ai dirigé car le thème m'intéressait. A l'époque, en 2010, j'ai beaucoup été aidé par les presses de l'Enssib qui voulaient faire un livre sur la communication des bibliothèques avec les décideurs. Nous avons dû trouver des interlocuteurs et c'est l'Enssib qui m'a vraiment aidé à les trouver. Ce qui est intéressant avec cette école, comme il s'agit d'un organisme de formation, nous organisons un stage en parallèle sur cette thématique et, en général, ceux qui ont écrit dans le livre interviennent dans ce stage. C'est la cinquième fois que nous l'organisons cette année.*

**V.C. : Quels sont, selon vous, les causes du manque de visibilité des bibliothèques suisses ?**

*J.-P. A. : Je pense que ce n'est pas qu'en Suisse, c'est partout. En France, c'est pareil. C'est un manque de visibilité oui et non, ça dépend de la bibliothèque, l'on ne peut pas généraliser. Déjà à l'origine, les documentalistes, les bibliothécaires et les archivistes, nous ne savons pas tellement nous vendre. L'on ne nous apprend pas cela dans nos formations. Tout comme il y a très peu de cours de management, les cours de*

*marketing c'est assez récent dans les formations. Si vous regardez la littérature sur le sujet, en tout cas francophone, elle n'est pas très développée. Cela va mieux depuis quelques années et c'est plutôt sur le terrain de la documentation que des bibliothèques mais ça a vraiment commencé. Il y a quelqu'un à Genève qui a beaucoup travaillé sur ce sujet, qui n'est plus actuellement directrice mais qui était directrice d'Unimail, c'est Daisy McAdam qui a beaucoup travaillé sur le marketing des bibliothèques. Alors pourquoi manque de visibilité...je pense aussi qu'il y a une méconnaissance, par rapport aux décideurs. Je pense que beaucoup de décideurs, même s'ils sont passés par l'université, mais pas tous, ne viennent pas/plus en bibliothèque. En fait, ça dépend des parcours et des rapports que les décideurs ont à la bibliothèque.*

*Ce que nous devons faire, c'est de montrer qu'une bibliothèque s'adresse à tout le monde. Ici, par exemple, il y a des personnes qui font le ménage ou des travaux qui viennent lire le journal à la bibliothèque. Et les bibliothécaires les accueillent aussi bien que les étudiants qui vont payer extrêmement cher cette école. Et puis dans le grand public l'idée que le métier de bibliothécaire n'est pas un travail difficile à faire est très répandue, l'idée que tout le monde peut être bibliothécaire est très présente. Et maintenant avec les réseaux sociaux, cela s'accroît car tout le monde peut tout faire, tout le monde peut par exemple être journaliste. C'est là où nous avons un tort en tant que professionnel, c'est qu'on ne sait pas montrer ce que l'on fait. Notre travail c'est beaucoup du back office, donc ça veut dire qu'il faut aller vers les usagers, beaucoup plus se montrer. Dans ce sens, je crois que le numérique peut nous aider. Cette mauvaise image, image dévalorisée, ça dure depuis longtemps. C'est difficile, quand on est bibliothécaire, d'expliquer ce que l'on fait. Les gens pensent qu'on lit toute la journée. Alors qu'en fait, dans la gestion de la formation, il faut sélectionner les documents, les acquérir, faire un budget, puis accueillir du public, avoir des heures d'ouverture et donc du personnel qu'il faut gérer. C'est tout un processus qui au final est assez complexe.*

*Cela dit, cela s'améliore avec les nouvelles générations de bibliothécaires.*

**V.C. : Dans l'article « *Bénéfice de la relation directe* » vous préconisez une relation basée sur la communication directe, venant en complément des voies plus officielles. Dans les recommandations de l'audit, l'aspect « contact direct » est aussi préconisé. Mon travail, pour l'IHEID, est d'utiliser ces voies, puisqu'à terme, les indicateurs de performance seront mis en place et valoriser au travers**

**d'un rapport d'activité. Vous qui connaissez bien l'Institut, pensez-vous que cela sera suffisant ?**

*J.-P. A. : C'est toujours pareil, vous avez la communication écrite qui est officielle qui entre dans un cadre de l'entreprise et de l'organisation, parce que c'est comme ça. Comme les quelques lignes que nous avons dans un document officiel de l'école ici. Alors effectivement ce n'est pas beaucoup mais cela fait partie de la communication officielle de l'école et où l'on indique que l'on a accès à 200 bases de données, à tant de documents, qu'on fait tant de recherches, etc. Cette communication formelle a évidemment son utilité. On souhaite toujours qu'elle soit plus développée, c'est clair. Pour moi ces voies officielles ne sont pas suffisantes parce qu'on se rend compte très vite que les rapports ne sont pas beaucoup lus. Alors maintenant j'essaie de faire le plus court possible, j'ai un rapport qui fait une page A4 recto-verso dans laquelle j'indique des chiffres, des points clés. Avant je faisais 5 pages et je m'aperçois que les personnes n'ont pas forcément le temps de tout lire.*

*Alors pour répondre à votre question, selon moi, il y a donc la communication formelle et informelle. Cette dernière reste de toute façon un peu formelle puisque lorsque vous vous adressez à votre direction vous êtes obligé d'être formel. Donc, ce que je fais, c'est que je m'adresse directement à mes supérieurs en leur envoyant, par exemple, mon rapport d'activité et en n'attendant pas forcément le moment où il est publié par les canaux officiels. C'est ce que j'ai fait l'année dernière, je l'ai envoyé à toutes les personnes que je pensais importantes ici. C'était donc les services du marketing, de la communication, les ressources humaines, ma hiérarchie. Et après cela, au mois de juillet, j'étais avec mes collègues à la cafétéria et le directeur s'est approché de moi et a entamé une conversation à propos du rapport que je venais de lui envoyer. C'est cela que j'appelle de la communication informelle. La discussion qui a entraîné une rencontre pour discuter sur le rapport, sur les chiffres clés etc.... Et une visite de la bibliothèque, une rencontre avec les membres de la bibliothèque ... Vous voyez, le formel et l'informel se croisent en fait. A la suite de cela, plusieurs personnes du service management sont aussi venues. Cela a créé une dynamique. Après, il est important de maintenir cette dynamique, mais je pense que j'ai pu, au travers de cette expérience, montrer ce que fait la bibliothèque.*

*Je pense que la relation directe est importante. Elle n'est en fait pas très facile à établir, cela dépend surtout des personnes que l'on a en face, qui tient le travail de décideur, de l'écoute qu'il peut avoir.*

*Je pense que la relation directe est importante car tout se mélange. Ici, nous n'avons pas mal d'occasions, il y a des petits déjeuners d'organisés, il y a des cocktails, des pots de départ, tant d'occasion de rencontrer des décideurs en fait. Il est important d'aller les voir et de leur dire « est-ce que vous avez lu mon document » et ça c'est vraiment bien.*

## **Annexe 4 : Entretien avec M. Pierre-André Fink**

Mené le 30 mai 2016, durée 01 :13

Pierre-André Fink est bibliothécaire scientifique à la bibliothèque de l'IHEID. Il s'occupe notamment des questions de qualité et de performance pour le service de la bibliothèque.

**Valentine Costa : Pouvez-vous me dire quelques mots sur votre parcours et votre rôle au sein de la bibliothèque de l'Institut ?**

*Pierre-André Fink : J'ai fait lettres à l'Université de Lausanne avec comme branche principale l'histoire du cinéma et secondaires histoire de l'art et linguistique. En sortant de mes études, le mot « culture » m'intéressait et je voulais travailler dans l'espace culturel, c'était assez vague, soit dans la muséographie, le journalisme, ce genre de chose. Je ne souhaitais pas être enseignant et puis on m'avait évoqué le CESID. Je me suis informé et pour pouvoir postuler, il fallait une expérience professionnelle. J'ai fait un stage à l'IUED, une des anciennes parts de l'IHEID. Ensuite, j'ai fait un stage aux archives cantonales vaudoises. Entre temps, on m'a proposé un poste à l'IUED, uniquement si j'étais pris au CESID et j'ai suivi des études à temps partiel. Ensuite, j'ai pu augmenter mon temps de travail et cela fait 12 ans maintenant que je travaille anciennement pout l'IUED puis maintenant, après la fusion, pour l'IHEID.*

*Pour l'instant je suis bibliothécaire scientifique et mes tâches principales c'est les sélections en histoire, tout ce qui concerne la politique de développement des collections, du site web, j'ai des permanences de référence, je suis responsable de la médiathèque, donc tout ce qui est la collection DVD. Pour le déménagement dans la maison de la paix, j'ai aidé M. Corpataux à concevoir cette bibliothèque, à rencontrer les architectes donc j'ai aussi des gestions de projets qui sont ponctuelles selon les besoins.*

**V.C : Vous vous occupez des questions liées à la satisfaction des utilisateurs, depuis quand la bibliothèque a-t-elle mis en place ces mesures ?**

*P.-A. F. : Comme c'est tout nouveau, rien n'est encore tout à fait mis en place. Vous faites partie du projet de mise en place. Assez vite, depuis que l'on a déménagé, même avant puisqu'on avait fait la Libqual + (on allait déménager, donc les utilisateurs ont jugé une bibliothèque qui n'allait pas durer), on a eu, une volonté de faire plus attention à la satisfaction des utilisateurs et petit à petit, nous avons mis en place des formulaires de satisfaction au sortir des formations que l'on donne. J'avais donné*

*une petite formation sur la présentation des ressources en histoire par exemple, et là, spontanément, j'avais fait un questionnaire de satisfaction que j'ai remis aux participants. Et on se rendait compte que c'était des données qui pouvaient permettre d'améliorer nos performances. Je m'occupe aussi, avec d'autres, de l'accueil des nouveaux étudiants en septembre, avec les visites. Et là aussi, c'était intéressant de savoir qui venait, combien de personnes, de quelle discipline, le type de visiteurs (des Master, des doctorants ou des personnes de l'extérieur, quelle langue devait-on parler). Petit à petit, on prenait ces informations. On a aussi mis en place le nombre de questions au service de référence. Spontanément, je faisais des rapports annuels comme des données telles que le nombre de questions, à tel moment pour savoir quelles étaient les heures les plus critiques au service de référence par rapport au nombre de questions. Tout cela, c'était des éléments un peu spontanés qui n'ont pas été intégrés dans une politique plus générale, plus globale et plus précise sur ce qu'on allait en faire. Je sais qu'au début Yves Corpataux et Christine Wehrli faisait un rapport mais peu de temps après la fusion, ça a été abandonné. Tous ces éléments, on les garde sur des documents sur notre « partagé », mais nous n'en faisons pas grand chose.*

*Peut-être pour les visites, on voit que le taux de satisfaction est tel, etc, on se dit qu'il faudrait améliorer ceci ou cela, donc on les utilise, mais il n'y a pas de rapport complet qui puisse permettre de diriger nos stratégies pour améliorer les choses. Il y a des éléments, un peu éparpillés et il faudrait maintenant les centraliser quelque part et en faire quelque chose. Donc il y a des données, qui ne sont pas forcément toutes complètes et chacun travaille dans son coin. Je sais que ma collègue Catherine, elle aussi donne des formations, elle avait aussi son formulaire de feedback qu'elle avait fait de son côté, moi j'avais fait le mien. Par l'intermédiaire d'Yves, on avait essayé de fusionner tout cela mais ça reste encore des initiatives indépendantes les unes des autres et c'est pour ça que, depuis l'année passée, Yves Corpataux m'a demandé de centraliser tout cela. C'est vrai qu'avec ce nouveau bâtiment, nous avons eu beaucoup de demandes de visites extérieures, de professionnels, de non-professionnels, donc on s'est retrouvé à devoir accueillir des architectes, des bibliothécaires qui avaient un projet d'architecture ou simplement intéressés, par l'intermédiaire notamment d'associations de bibliothécaires, des anciens camarades du CESID, aujourd'hui bibliothécaires, qui ont organisé des sorties avec leur service et une ancienne collègue, qui fait partie du mouvement des aînés de Genève qui a organisé une visite dans ce cadre-là et on s'est retrouvé à organiser des visites pour des personnes âgées. C'est la deuxième année consécutive que nous les accueillons.*

*Donc voilà, c'est aussi ce genre d'éléments qui donnent une valeur ajoutée à notre bibliothèque. Surtout, la nouveauté attire. Cela fait quand même partie de nos tâches, pas prioritaires, de promouvoir notre activité par rapport à des publics différents. Là aussi, lors de la journée des enfants, on m'a demandé d'accueillir pendant une heure ces enfants puis de leur présenter le métier de bibliothécaire. Pour rendre la chose un peu plus ludique, j'en ai fait une course au trésor pour se mettre à niveau. On a affaire à des publics très divers et variés et même avec des professionnels, ce qui est étonnant. Le fait que nous ayons travaillé avec Yves Corpataux sur la conception de cette bibliothèque mais que nous ayons aussi eu la chance d'avoir des échanges avec l'architecte directement et par l'intermédiaire de l'intendant qui gérait le chantier immobilier, on a une connaissance du bâtiment qui est plus vaste que certains collègues de l'immobilier. Dernièrement il y a une classe française qui faisait une étude sur la paix en général qui est venu visiter le bâtiment et on nous a demandé à nous, bibliothécaires, de présenter le bâtiment. C'est gratifiant en tous les cas.*

**V. C. : Les visites que vous organisez en septembre, ce sont les étudiants qui viennent d'eux-mêmes ? Comment se passe la promotion de ces visites ?**

*P.-A. F. : Les nouveaux étudiants qui arrivent sont encouragés à venir, il y a des présentations dans les cours. Il y a une présentation générale au début du semestre avec les différents services et là intervient M. Corpataux qui annonce les visites. De plus, on gère les bibliographies de professeurs et on les contacte pour leur dire les services qu'on offre et on fait la promotion par mail de ces visites auprès des professeurs, en leur disant que cela peut intéresser leurs étudiants. Les étudiants reçoivent également un mail qui leur annonce les visites organisées et la communication se fait également sur les écrans qu'il y a à l'entrée et à la cafétéria ainsi que sur Facebook et Twitter. Il n'y a aucune obligation, on aimerait bien mais nous n'avons pas encore réussi à imposer cela comme passage obligé dans leur cursus. On se rend compte que finalement on touche une petite part seulement des étudiants. C'est pour cela que dans ce cadre-là, c'est intéressant de prendre des données statistiques pour savoir quel type de personnes viennent, leur université d'origine par exemple pour savoir si les anglo-saxons viennent spontanément ou est-ce que c'est les pays en développement qui ont plus besoin ou une conscience de lacune ou si on n'arrive pas à tirer ce type de théorie. Les résultats montrent que c'est extrêmement diversifié.*

*De plus, l'un de nos bibliothécaires propose des visites personnalisées, pour ce qu'on appelle les visiting fellows et il a un rapport en tête à tête avec les personnes. Et il*

*propose un service plus spécifique selon les compétences du visiteur. Depuis cette année, ils reçoivent aussi le formulaire. Là on peut aussi voir si la visite a été de qualité, on voit que les résultats sont très positifs.*

**V. C. : Dans le cadre de ces visites, les étudiants posent-ils beaucoup de questions ?**

*P.-A. F. : Il y a pas mal de questions, c'est assez interactif. Il y a une première partie, qui dure 30 minutes, qui est la visite physique de l'ensemble de la bibliothèque pour situer géographiquement les choses. Et après on leur présente les ressources électroniques, le site web et le catalogue, les bases de données. Là ils découvrent ces possibilités là. Comme nous avons des profils d'étudiants qui viennent du monde entier, ils ont tous des parcours et une culture informationnelle très différents. Nous avons cette difficulté d'être des fois trop basiques pour certains, et cela on le ressent dans les feedbacks.*

*Grâce à leur adresse e-mails, on leur envoie un formulaire en ligne, c'est moi qui l'ai créé il y a peu de temps. Il reprend les bases des formulaires classiques avec la question qui revient le plus souvent « est-ce que vous recommanderiez cette formation à un de vos amis ? ». Pour prouver que la formation était pertinente, il faut un résultat à cette question entre 8 et 10. En dessous de 8, c'est qu'il faut rectifier. Pour l'instant les chiffres sont bons, mais on peut toujours mieux faire.*

*Les réponses sont stockées chez moi et je produis un rapport. Depuis 2 ans, j'effectue des statistiques pour voir l'évolution et des résultats.*

**V. C. : Que faites-vous des résultats ?**

*P.-A. F. : Ce qu'on a fait l'année dernière, peu avant l'été, on a pris en compte ces résultats pour savoir ce qu'on pouvait améliorer pour la rentrée de septembre par rapport aux visites. Mais ce sont des données qui ne sont pas partagées au-delà, qui ne sont pas communiquées à la direction de l'Institut. Donc ça reste en interne un outil de travail, de pilotage, mais qui n'est pas un élément d'un rapport plus élevé mais qui pourrait l'être dans le cadre de votre travail. C'est intéressant de voir combien, est-ce qu'il y a plus, est-ce qu'il y a moins, est-ce qu'il y a satisfaction. S'il y a satisfaction, cela prouve quand même qu'on fait quelque chose et c'est important de le démontrer auprès de la direction. Après, la difficulté, c'est de savoir comment quantifier ou donner une valeur à ces visites, à ces résultats, une valeur chiffrée. En disant que ceux qui sont venus ont plus de faciliter pendant leurs études, leur travail. On peut très difficilement répondre parce que la plupart réussissent leurs études.*



*Pour les étudiants, le taux de retour est de 40% et on aimerait bien atteindre la moitié. Pour les visiting fellows, on reçoit un plus grand nombre de réponses.*

*Ce qu'on remarque est que les gens répondent aux questions à cocher mais ne fait pas beaucoup de remarques. Du coup, comme nous avons des remarques de très peu de personnes, on rencontre des problèmes dans l'analyse des résultats car on se pose la question de modifier ou non une visite sur la base de une seule remarque.*

*Comment traiter les données c'est aussi une chose à laquelle on n'est pas forcément formés, savoir quoi en faire, cela serait aussi intéressant d'avoir des pistes.*

*Dans le cadre de la politique documentaire, on rencontre des professeurs et c'est aussi une source importante sur la façon de travailler d'un étudiant. On se rend compte finalement que les nouvelles technologies, avec la complexité de trouver du temps pour tout faire, il y a beaucoup de choses, comme les chapitres demandés qui se retrouvent en ligne directement sur la plateforme Moodle et je pense que la plupart des étudiants s'en contentent. Ils n'ont plus besoin de venir à la bibliothèque, autrement que pour venir travailler.*

*En tout cas, toutes ces données, il faut en faire quelque chose. Le but, c'est que le rapport dont vous proposerez le contenu nous donne des bases et favorise notre rapport à la direction, puisque l'on est dans une structure qui demande des résultats. Il faut qu'on prouve que l'on fait des choses et qu'elles ont un impact positif et qu'elles ont un sens et une pertinence au sens de l'Institut.*

**V. C. : Vous me parliez tout à l'heure des professeurs, comment travailler vous avez eux ?**

*P.-A. F. : On propose des formations pour les professeurs, mais cette année il n'y a pas de demande. C'est aussi une affaire de personnalité. Certaines personnes se rendent compte qu'il y a un manque, et dans ce cas nous travaillons de façon très constructive. Puis, si la personne quitte l'établissement, la dynamique change.*

**V. C. : Vous parliez des bibliographies que vous gérez pour les professeurs, pouvez-vous m'en dire plus sur les processus en place ?**

*P.-A. F. : Guillaume Pasquier gère toutes les acquisitions. En début des semestres, en automne et au printemps, il répartit auprès des différents bibliothécaires le nombre des professeurs. Chacun reçoit le nom des professeurs dont il va traiter les bibliographies. L'idéal c'est de répartir selon les thématiques des professeurs, notamment pour les sélectionneurs, de donner en l'occurrence à moi tout ce qui est de la faculté d'histoire. L'idéal c'est que je traite les bibliographies en histoire. Ensuite l'idée c'est de contacter les professeurs en début d'année, sur la base d'un mail que l'on peut personnaliser selon la relation que vous avez avec le professeur, de leur dire que l'on va traiter leurs bibliographies, que l'on va regarder leurs lectures obligatoires. Ces lectures obligatoires on va les acquérir si nous ne les avons pas, en version électronique et papier si elles existent pour que l'on ait à double. Et on va dire qu'on est à disposition pour toutes questions, on va profiter aussi de cette prise de contact pour faire la promotion des visites, aussi pour eux-mêmes, des formations données par les bibliothécaires. C'est un moyen de rentrer en contact. Pour eux, c'est un moyen de mettre un nom et un visage, sur le bibliothécaire et pour nous de mettre un pied et pour se présenter. On rentre en contact avec les professeurs et on se rend compte que c'est une pièce maîtresse de l'engrenage, parce que les professeurs ont des contacts non seulement avec les étudiants, les chercheurs et bien sûr la direction.*

**V. C. : Vous pouvez quantifier, les relations que vous créez ? Le nombre de mails envoyés ? Le nombre de références ?**

*P.-A. F. : C'est difficile car c'est que depuis peu de temps que l'on envoie un mail personnalisé. Peu de temps après la fusion on avait un mail lambda, pas personnalisé à tous les professeurs pour proposer un contact. Il n'avait pas de personnes de référence. On se rendait compte que ça marchait moins bien. Puis on a personnalisé les relations. Une fois qu'on a établi cette relation, ils sont beaucoup plus à même de nous contacter pour d'autres raisons, la plupart du temps c'est pour des suggestions d'achats, souvent c'est par l'intermédiaire des assistants, qui sont aussi importants. On écrit au professeur mais on met en copie l'assistant. La stratégie d'être plus dans l'individuel marche bien mais cela demande aussi plus de travail.*

*Sur l'ensemble, j'ai peut-être entre 8 et 10 professeurs dont je gère les bibliographies. Je pense que j'ai un bon 80% d'échanges et de réponses.*

*Pour mesurer on peut compter le taux de réponses mais aussi de satisfaction. On peut aussi parler de témoignages.*

**V. C. : Quelle serait, dans vos activités ce que vous aimeriez mettre en valeur ?**

*P.-A. F : Tout ce qui concerne les activités de la médiathèque, j'effectue un rapport d'activité, auquel pourrait ressembler le rapport d'activité global.*

*Dernièrement j'ai fait un autre rapport avec la VOD. Tous ces rapports d'activité, ça ferait sens que ce soit un chapitre du rapport.*

*Encore une fois, tout notre travail avec les professeurs, c'est un aspect qu'il est important de mettre en valeur car ce n'est pas du tout connu par la direction. C'est aussi la garantie que l'on a une bonne image.*

## **Annexe 5 : Courriel envoyé aux bibliothèques HES et universitaires suisses romandes**

Dans le cadre de l'enquête sur les usages de mesures de performance et de contact avec les autorités de tutelle.

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de mon Travail de Bachelor en Information documentaire à la HEG de Genève dans le domaine de la stratégie en bibliothèque, je suis amenée à me questionner sur la valorisation des services d'une bibliothèque d'Institut universitaire.

Ce travail a pour objectif principal de mettre en avant les services de la bibliothèque pour améliorer sa visibilité à l'interne et auprès de ses organes décisionnels. Pour ce faire, il s'agira de dégager des indicateurs de performance et d'impact du service qui seront communiqués notamment au travers d'un rapport d'activité.

Afin d'y parvenir, l'une des étapes principales de mon travail est de produire une observation des bibliothèques qui ont mis en place des mesures de performance de leurs services et qui s'en servent pour communiquer à l'interne (notamment pour valoriser le service) et plus précisément auprès des autorités de tutelle. Ce qui m'intéresse est de comprendre comment émergent ce type d'approches, comment elles sont mises en place et quels sont leurs facteurs de réussite et d'échec.

Votre institution a-t-elle mis en place de telles mesures ? Si non, a-t-elle mis en place d'autres mesures de valorisation du service ?

En me tenant à disposition pour toutes informations complémentaires et en vous remerciant d'avance de votre réponse, je vous envoie mes meilleures salutations.

## **Annexe 6 : Courriel envoyé aux bibliothèques universitaires suisses alémaniques**

Dans le cadre de l'enquête sur les usages de mesures de performance et de contact avec les autorités de tutelle.

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit im Fach Informationswissenschaft (Fachhochschule Genf) untersuche ich im Bereich des strategischen Bibliotheksmanagement die Evaluation von Dienstleistungen akademischer Bibliotheken.

Ziel der Arbeit ist es, Indikatoren und Faktoren für eine solche Bewertung zu finden, um der Direktion eine bessere Beurteilung bzw. Wertschätzung der angebotenen Services zu erlauben.

Sofern Sie sich durch diese Mail angesprochen fühlen, würde ich Sie bitten, mir kurz einige Fragen zu beantworten :

Verwenden Sie konkrete Leistungsindikatoren für Ihre Dienstleistungen?

Wenn ja, welche?

Verwenden Sie diese Indikatoren in der Kommunikation mit der Direktion?

Falls nein: Welche anderen Mittel verwenden Sie zur Bewertung bzw. Aufwertung Ihrer Dienstleistungen?

Herzlichen Dank im voraus für Ihre Rückantwort.

## **Annexe 7 : Courriel envoyé aux membres de la bibliothèque**

Dans le cadre de l'enquête sur les formations suivies par les bibliothécaires.

Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre de mon travail de Bachelor, je suis en train de réfléchir sur la valorisation de la fonction information pour votre bibliothèque. J'ai pu interroger certains et certaines d'entre vous et l'un des éléments forts qui ressort est que chacun a fait ou fait des formations pour se perfectionner dans son travail. Dans la perspective de construire un indicateur autour de cette notion et pour voir si cela est possible, il me serait utile que vous puissiez répondre à trois questions :

- 1) Avez-vous suivi des cours pour votre travail (formation, workshop, perfectionnement) dans le courant des deux années précédentes ?
- 2) Si oui lesquelles?
- 3) Si non, vous êtes-vous formés en tant qu'autodidacte sur un logiciel ou autre ?

Je vous remercie pour votre lecture et vous envoie mes meilleures salutations.