



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

**CERTIFICAT EN GESTION DE DOCUMENTATION ET DE
BIBLIOTHÈQUE
2014-2015**

**Vers une évolution des services aux usagers à
la Haute Ecole Arc Santé**

Anne Cuenat
Delémont

Janvier 2016

TRAVAIL FINAL DE CERTIFICAT

Déposé auprès de

Regula Feitknecht, Bibliothèque cantonale et universitaire de Fribourg,
responsable scientifique du module " Information et communication "

Tiffany Gerber, Haute Ecole de Gestion de Genève,
personne de référence pour le suivi pédagogique du travail

DÉCLARATION SUR L'HONNEUR

Je, soussignée, déclare sur l'honneur avoir rédigé personnellement ce travail écrit. Celui-ci n'a pas d'autres sources que celles que j'ai indiquées systématiquement dans le texte (avec les citations entre guillemets) et dans les références bibliographiques. J'ai pris connaissance que la fraude et le plagiat seront sanctionnés par un échec et seront également communiqués au Rectorat qui est compétent pour prendre des sanctions disciplinaires.

Delémont

Novembre 2015

Anne Cuenat

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	3
RÉSUMÉ	4
REMERCIEMENTS	4
1. INTRODUCTION	5
2. PRESENTATION DE L'INSTITUTION	6
2.1. LA HAUTE ECOLE ARC SANTÉ	6
2.2. MISSION ET RÔLE DE LA BIBLIOTHÈQUE	7
2.3. PUBLICS ET LEUR TYPOLOGIE	7
2.4. USAGERS VS NON-USAGERS	9
2.5. LES SERVICES EXISTANTS	9
3. NOTIONS THEORIQUES	10
3.1. QU'EST-CE QU'UN SERVICE ?	10
3.2. ASSURER UNE ÉVOLUTION DE NOS SERVICES	11
3.3. QU'EST-CE QU'UNE POLITIQUE DE SERVICE?	12
4. LES ÉTAPES ESSENTIELLES	13
4.1. DÉFINIR LES BESOINS	13
4.2. CONCEVOIR LES NOUVEAUX SERVICES	14
4.3. METTRE EN ŒUVRE LES SERVICES IMAGINÉS	15
4.3. PROMOUVOIR LES SERVICES	16
4.4. EVALUER	17
4.5. EXPLOITER LES ÉVALUATIONS	20
5. PISTES DE REFLEXION	21
6. CONCLUSION	22
BIBLIOGRAPHIE	23
ANNEXES	24

RÉSUMÉ

Auparavant, les bibliothèques étaient orientées vers le développement des collections destinées à des usagers qui connaissaient les codes de la bibliothèque.

Mais de nos jours, les choses ont changé. Les usagers peuvent accéder aux informations qu'ils veulent de façon bien plus aisée. Les bibliothèques se doivent de réagir et offrir une plus-value pour conserver leurs usagers, mais également pour en attirer d'autres.

Elles doivent donc offrir des services de qualité, répondant aux besoins de ces usagers. Le modèle selon lequel la collection prédomine est terminé au bénéfice de celui où les services rendus au public prennent une plus grande place.

Après avoir défini certaines notions théoriques - qu'est-ce qu'un service ou assurer un développement de nos services, ce travail identifie les étapes nécessaires pour assurer une évolution positive de l'offre. J'examine notamment le suivi des services par la mise en place d'indicateurs, afin qu'ils restent toujours en adéquation avec les besoins des usagers. Pour finir, j'amène quelques pistes de réflexions suite à cette analyse.

REMERCIEMENTS

Aux intervenants de la formation CGBD, pour leur expérience et leur partage

A Mmes Tiffany Gerber et Regula Feitknecht, pour leur disponibilité et leurs conseils

A ma direction et collègues pour m'avoir permis de suivre cette formation

A mes proches et amis, pour leur soutien et leurs encouragements

1. INTRODUCTION

Le sujet de ce travail de diplôme a lentement germé dans mon esprit, lors de ma formation continue en gestion de bibliothèque. Tout au long de celle-ci, j'ai approfondi certaines connaissances, réactualisé d'autres et surtout, j'en ai acquis de nouvelles. Ce fût aussi l'occasion de prendre du recul par rapport à mon métier et à la manière dont je pratiquais celui-ci au quotidien.

Au fur et à mesure que nous avançons dans notre formation et que nous parlions des changements dans nos bibliothèques, non seulement dans la façon d'appréhender notre profession au niveau technique, mais également dans son rapport au public, j'ai eu envie de m'intéresser aux services que nous proposons au sein de ma propre bibliothèque et à leur évolution.

A l'heure où les nouvelles technologies occupent une place primordiale, notamment en matière de recherche d'information, rendant celle-ci accessible en tout temps et en tout lieu, il est nécessaire pour les bibliothèques de réagir et d'adapter leurs offres aux nouveaux besoins.

Avec l'arrivée des nouvelles technologies et leur démocratisation, tout le monde peut avoir accès facilement à des ressources d'information, presque sans fin. Cet accès facilité pour tous change indéniablement la donne pour nous, les bibliothécaires. Il nous faut trouver une plus-value pour attirer et garder nos usagers. Les bibliothèques se doivent donc de proposer des services en adéquation avec les besoins de leurs publics. Quel besoin d'aller à la bibliothèque, quand il est facile d'accéder directement à la ressource depuis chez soi, la gare, etc. ?

Aujourd'hui, l'accessibilité, le lieu, la nature des services offerts, l'ambiance et la qualité des relations avec le personnel sont tout autant de points importants pour les usagers des bibliothèques. Actuellement, les services proposés ont pris une ampleur dans le statut d'une bibliothèque pour dépasser finalement en importance le volume de la collection.

Roche et Saby (2013, p.95) résument ainsi les 3 points nécessaires à l'évolution des bibliothèques :

1. La collection n'est plus le modèle dominant pour justifier, à lui seul, la présence de la bibliothèque et des bibliothécaires.
2. Repenser la notion de collection et son articulation avec l'idée de bibliothèque.
3. Construire un nouveau modèle bibliothéconomique qui prenne en compte la part essentielle des services rendus au public.

Mon objectif est de mener une réflexion sur nos services et leur utilisation. Conduire une analyse constitue une première étape pour envisager de mettre en place de nouveaux services aux usagers.

Dans un premier temps, je vais présenter le contexte, à savoir le cadre de travail dans lequel s'inscrit cette analyse, non seulement au niveau de l'espace, mais également des services proposés. Puis, je vais amener quelques notions théoriques nécessaires à la compréhension du travail. Ensuite, je vais aborder les étapes essentielles pour assurer l'évolution des services, pour terminer sur des pistes de réflexion pouvant conduire à l'établissement d'une véritable politique des services.

Avant de passer au vif du sujet, il est nécessaire de préciser les limites que je me suis fixées pour effectuer cette réflexion. Portant sur trois bibliothèques ayant fusionné en 2011, qui étaient auparavant disséminées dans le Canton de Neuchâtel, mon analyse portera uniquement sur la bibliothèque consacrée au domaine de la Santé. Il s'agit en effet de celle que je connais le mieux, étant donné que j'y travaille depuis 10 ans. En outre, il me semble plus judicieux d'apporter les éléments pratiques propres à un seul domaine, ceci dans le but de garder une meilleure clarté.

Une autre limite s'impose d'elle-même, je vais parler de l'évolution des services aux usagers. Je ne vais pas approfondir ici le concept de politique des services, car il me faudrait non seulement plus de temps, mais également l'appui et la validation de mes collègues et de ma direction. Ce travail nous permettra d'y voir plus clair quant aux services proposés et de préparer le terrain pour une éventuelle mise en place d'une politique de service aux usagers.

2. PRESENTATION DE L'INSTITUTION

2.1. La Haute Ecole Arc Santé

La Haute Ecole Arc Santé est l'un des quatre domaines formant la Haute Ecole Arc (ci-après HE-Arc). Celle-ci regroupe les forces des Hautes Ecoles Spécialisées (ci-après HES) des cantons de Neuchâtel, du Jura et de la partie francophone du canton de Berne.

La Haute Ecole Arc est composée de quatre entités spécialisées dans un domaine précis : la Conservation-restauration, la Gestion, l'Ingénierie et la Santé. Son site principal est basé à Neuchâtel, mais elle possède également des antennes à Delémont, La Chaux-de-Fonds, Le Locle et Saint-Imier. Elle propose des cursus Bachelor, Master, ainsi que des formations postgrades (Certificate of advanced studies CAS et Diploma of advanced studies DAS).

L'institution accueille 1800 étudiants en formation Bachelor et Master, auxquels s'ajoutent 1200 étudiants en formation postgrade ou formation continue.

La HE-Arc Santé est implantée sur deux sites d'activité : Neuchâtel et Delémont et offre plusieurs formations :

- ∂ L'année propédeutique Santé (APS), année préparatoire commune permettant d'accéder aux filières Santé de la HES-SO (165 étudiants)
- ∂ La filière en soins infirmiers, délivrant un Bachelor of Science HES-SO en Soins infirmiers (255 étudiants)
- ∂ Des formations postgrades CAS et DAS (160 étudiants)
- ∂ Des formations continues courtes (100 étudiants)

2.2. Mission et rôle de la bibliothèque

La bibliothèque de la Haute Ecole Arc est une bibliothèque académique. Elle constitue, en sa qualité d'infrastructure de soutien à l'enseignement et à la recherche, un appui pour les étudiants et leur cursus. Sa mission est de mettre à disposition de ses usagers les ressources et les prestations nécessaires pour leurs études, leurs recherches et leurs enseignements.

Elle offre à la consultation et au prêt des fonds spécialisés couvrant les différents domaines de la HE-Arc et permet l'accès le plus large possible, sur place et à distance, à l'ensemble de la documentation. Le fonds documentaire se compose de documents imprimés, tels que les monographies et les revues, ainsi que des ressources électroniques, telles que les bases de données, les revues en ligne, ainsi que des documents audiovisuels. Son public est composé des étudiants, des enseignants et des chercheurs de la HE-Arc. Quelques externes viennent consulter nos ressources spécialisées.

La bibliothèque se répartit sur les différents lieux d'activité de la HE-Arc. En ce qui concerne le domaine Santé, elle se trouve sur les sites de Neuchâtel et de Delémont. La bibliothèque du site de Neuchâtel, regroupant depuis 2011 les domaines de la Conservation-restauration, de l'Ingénierie et de la Santé, a la particularité de proposer deux réseaux à ses usagers. En effet, les domaines de la Conservation-restauration et de la Santé se trouvent sur le réseau RERO¹ et celui de l'Ingénierie sur NEBIS².

2.3. Publics et leur typologie

Les publics d'une bibliothèque comprennent toute personne pouvant potentiellement venir utiliser les services offerts par la bibliothèque. Les publics d'une bibliothèque HES se composent principalement des chercheurs, des enseignants et des étudiants de l'école.

¹ RERO : acronyme de REseau ROmand, désigne le réseau des bibliothèques de Suisse occidentale

² NEBIS : Netzwerk von Bibliotheken und Informationsstellen in der Schweiz. Réseau de bibliothèques et de centres d'information en Suisse

C'est sciemment que je mets le terme « Publics » au pluriel. Auparavant, il arrivait souvent que nous considérions notre public comme un tout : chacun avait les mêmes habitudes, les mêmes besoins, les mêmes envies. Mais ce serait contraire aux principes de marketing que de rester dans cette vision, et ce dans tous les types de bibliothèques. J'en parlerai dans le chapitre « 4.1. Définir les besoins ».

Un point important à ne pas oublier quand nous parlons de nos publics est que nous sommes entrés dans un monde nouveau. Deux façons d'aborder le savoir se rencontrent dans les bibliothèques : les nouvelles générations n'ont pas les mêmes aptitudes que leurs prédécesseurs. Les premiers sont des digital natives, nés avec les nouvelles technologies, naviguent d'une référence à l'autre, sont, pour la plupart d'entre eux, dans l'efficacité et l'instantanéité. Les seconds ne possèdent pas forcément ces compétences. C'est le cas aussi dans notre école, où ces deux comportements existent. Ces deux manières d'appréhender les recherches documentaires, d'utiliser les ressources électroniques, entre autres, ont un impact sur notre travail. Nous devons en tenir compte dans notre communication, nos cours de recherches et dans la mise en place de nos services.

Il est de notoriété dans le marketing que le marché n'est pas homogène mais composé d'individus ayant des besoins ou des comportements différents. Il est donc inadéquat de présenter le même produit à tout le monde, de même qu'il est difficile de répondre aux besoins de chacun. C'est pourquoi, il est nécessaire de segmenter nos publics, pour ainsi répondre aux besoins de groupes homogènes.

Mais dans ces groupes, les besoins et les attentes envers la bibliothèque sont différents, nous pouvons par conséquent, encore segmenter ces 3 catégories. En effet, concernant le groupe « étudiants » par exemple, les besoins ne sont pas les mêmes pour les étudiants de 1^{ère} année que pour ceux de 3^{ème} année : les 1^{ères} attendent beaucoup des locaux, de l'aménagement et des prestations simples de la part de la bibliothèque. Pour les 3^{èmes} années, les recherches plus approfondies, l'accès aux bases de données et la connaissance des normes de citation et de rédaction sont des services à proposer en plus. Les étudiants en année propédeutique ont eux aussi des besoins autres que ceux en Bachelor. Quant aux enseignants et aux chercheurs, hormis le fait que leurs attentes envers la bibliothèque sont différentes de celles des étudiants, leurs aptitudes à utiliser les bases de données ne sont pas toutes au même niveau.

A noter qu'il d'agit là d'une observation faite par expérience. En effet, aucune étude officielle n'a démontré la segmentation de ces publics. Il est par conséquent nécessaire d'effectuer cette étude avant toute chose. Les différents segments ressortant donc de cette observation sont les suivants :

- ∂ Les étudiants : les étudiants APS ;
 les Bachelor, subdivisés par année ;
 les étudiants postgrades
- ∂ Les enseignants : réguliers ; occasionnels
- ∂ Les chercheurs : réguliers ; occasionnels

Connaître et identifier ces différentes catégories de notre public nous permettra de mieux ajuster nos enquêtes, afin de répondre au mieux aux besoins de chaque segment. Cibler ses publics permet également d'établir des stratégies de communication pertinentes et efficaces.

2.4. Usagers VS non-usagers

Un usager est une personne utilisant les services offerts par la bibliothèque. Contrairement à ce qui a été longtemps fait, nous ne devons pas compter comme usagers uniquement ceux qui empruntent un ouvrage. Nous devons prendre en compte les individus qui utilisent effectivement au moins un des services proposés par la bibliothèque. Un étudiant qui fréquente la bibliothèque uniquement pour son espace, son calme, sa convivialité et ses infrastructures est à considérer comme un usager : il utilise le service « Lieu propice à l'étude » offert par la bibliothèque.

En effet, la fréquentation de notre bibliothèque varie en fonction des besoins des usagers. Ces derniers peuvent venir, entre autres, pour travailler dans un endroit agréable, emprunter des ouvrages, questionner les bibliothécaires, s'informer des nouveautés à propos de la littérature spécialisée, etc.

Les non-usagers sont donc les personnes n'utilisant aucun des services de la bibliothèque. Ce public est également à prendre en compte. Il est nécessaire de savoir pour quelles raisons il ne fréquente pas la bibliothèque et d'adapter notre communication, voire nos services pour l'attirer dans notre espace.

2.5. Les services existants

Voici quelques exemples de services proposés par la bibliothèque de la Haute Ecole Arc Santé :

- o Un lieu agréable et convivial pour travailler et se détendre : des tables équipées de prises, des canapés, du wifi et des places pour étudier.
- o Un accès à distance en ce qui concerne les ressources électroniques par l'intermédiaire d'un VPN (Virtual Private Network).
- o Un horaire élargi avec une surveillance en soirée. La bibliothèque est ouverte à tous, du lundi au jeudi de 8h45 à 20h. Dès 17h, une surveillance par des étudiants prend le relais pour permettre aux membres de la HE-Arc d'étudier et de consulter nos ouvrages. Le vendredi, nous sommes disponibles de 8h45 à 16h.
- o Une ouverture étendue le long de l'année académique. Hormis les jours fériés et les week-ends, la bibliothèque n'est fermée que 4 semaines – 2 semaines au moment des vacances estivales et 2 semaines durant la pause de fin d'année.
- o Le prêt pour toutes personnes inscrites dans le réseau RERO.

- ∂ Deux réseaux de bibliothèques sont offerts à nos usagers : RERO et NEBIS. Nos usagers peuvent donc profiter des deux fonds proposés par les deux réseaux et le retrait sans frais des prêts entre bibliothèques dans un même et unique lieu.
- ∂ Un service de référence sur place et à distance. Celui-ci est disponible durant la présence des bibliothécaires, par présentiel ou par courriel.
- ∂ Formation des usagers : cours de recherche documentaire donnés aux étudiants APS et en 1^{ère} année Bachelor.

Comme nous pouvons le constater, ces offres visent toutes un même objectif : satisfaire l'utilisateur. Ce dernier est au centre de nos préoccupations, lors de l'élaboration d'un service et de sa mise en place. En effet, sans usage, un service est réduit à néant. A ce jour, aucune étude n'a démontré si ces services apportaient satisfaction à nos usagers. Par la pratique et par expérience, je peux affirmer que tous les services susmentionnés sont utilisés. Mais le sont-ils pleinement ? Sont-ils suffisamment connus par tous nos publics ? Recouvrent-ils tous les besoins de nos usagers ? Seule une enquête de satisfaction pourrait répondre à cette question avec exactitude, comme nous pourrons le voir dans le chapitre « 4.1. Définir les besoins ».

3. NOTIONS THEORIQUES

3.1. Qu'est-ce qu'un service ?

En parcourant les dictionnaires généralistes ou ceux spécialisés dans le marketing, nous trouvons plusieurs définitions pour le mot « service » qui se recoupent partiellement. J'en tire l'interprétation, qui me semble la plus pertinente, suivante :

- ∂ Un service est un acte, une prestation qui consiste à la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. Il est immatériel et peut être gratuit ou non, individuel ou collectif.

Ici, nous retiendrons l'offre de service rendu et la relation à l'utilisateur qu'elle suppose. En effet, un service résulte de l'interaction de trois éléments de base :

- ∂ Le travail des bibliothécaires en relation avec l'utilisateur.
- ∂ Les éléments matériels nécessaires à la réalisation du service (locaux, technologies,...).
- ∂ La contribution de l'utilisateur.

Cette mise en relation des trois éléments est également appelée : la servuction, néologisme composé de service et production, concept conçu par Pierre Eiglier et Eric Langeard en 1987. Ce concept souligne l'importance du processus. La façon dont est fourni le service a une importance capitale.

Chacun de ces trois éléments qui constituent le service évolue et interagit avec les autres : les habitudes et les attentes des usagers changent au fil du temps, le personnel entre en contact de manière différente, et plus souvent, avec les usagers et pour finir, les supports physiques et les outils à disposition changent : la documentation électronique a fait son apparition, les locaux ont évolué pour offrir des espaces de travail confortables et un décor plus cosy. C'est pour ces raisons que les services ne doivent pas être figés dans le temps, ils sont appelés à évoluer avec les technologies et les usagers et leurs besoins.

3.2. Assurer une évolution de nos services

La palette des actions que nous devons conduire dans une bibliothèque est vaste : de la définition de notre mission, à la communication auprès de nos directions et de nos usagers, en passant par des horaires étendus, du coaching personnalisé, un cadre agréable pour étudier et de toute autre offre. Nous devons en tenir compte pour assurer l'évolution de nos services.

L'établissement de celle-ci comporte plusieurs étapes, dont chacune doit être mûrement réfléchie et terminée avant de passer à la suivante.

Ces étapes sont les suivantes :

1. Définir la mission de la bibliothèque
2. Définir les objectifs de notre projet, en tenant compte des besoins des différents publics
3. Mettre en place les services correspondants
4. Procéder à l'évaluation des services mis en place
5. Rendre compte des résultats obtenus

Si ces étapes ne sont pas respectées, nous verrons rapidement que le but visé ne pourra être atteint. L'adhésion de l'équipe sur les définitions de la mission et des objectifs, de même que sur les différentes phases du travail, est essentielle. Toute l'équipe doit se retrouver dans ce travail avec ses propres compétences et idées, car chaque membre participe à l'évolution des services mis en place et est en contact avec nos usagers pour les leur proposer. Sans l'engagement de l'équipe sur le projet, nous ne pourrions pas atteindre pleinement nos objectifs.

Pour que notre réflexion quant à l'évolution de nos services profite pleinement à nos usagers, la formulation de celle-ci doit tenir compte des points suivants :

- o Expliciter en quoi consiste le service et quel degré de service est proposé à l'utilisateur, afin de ne pas décevoir le client lors de la prestation.
- o Utiliser un jargon non-professionnel : nous parlons à nos étudiants, nos enseignants, ou chercheurs, c'est-à-dire des non-professionnels de la bibliothéconomie.

- o Transmettre des messages clairs et précis, communiquer la solution et non les moyens.
- o Communiquer à partir des besoins qui parlent à l'utilisateur : quel avantage va-t-il en tirer ?

Ce document pourra être transmis à tous les membres de la Haute Ecole Arc Santé, que ce soit aux étudiants et enseignants utilisant déjà les services de notre bibliothèque, ainsi qu'à nos usagers potentiels et à notre direction. Il donnera une visibilité à notre bibliothèque et aux services qu'elle propose. Ce sera donc un réel outil de promotion de notre travail auprès des instances dirigeantes, mais aussi auprès d'étudiants déjà usagers, ainsi qu'à ceux ne profitant pas encore des services de la bibliothèque.

3.3. Qu'est-ce qu'une politique de service?

Pour mieux comprendre ce qu'est une politique de service aux usagers, Roche et Saby (2013, p. 73) la définissent ainsi :

« Une politique de service décline un ensemble cohérent d'actions, allant de la définition d'une mission à la nécessité de rendre compte auprès des usagers et des tutelles ».

Mettre en place une politique de service aux usagers nous aide à relever les défis à venir. Cette action ne peut être cohérente et adéquate sans une vision plus large, qui consiste à établir une réelle stratégie marketing pour la bibliothèque, qui nous sert à mieux cerner les attentes et les besoins de nos usagers, par la segmentation de celui-ci au travers d'outils, dans le but d'effectuer un cadrage sur l'utilisateur. Les différentes actions marketing de la bibliothèque devront reposer sur une stratégie solidement ancrée et établie, si celles-ci veulent être cohérentes et efficaces.

Bien entendu, notre bibliothèque offre déjà des services à nos publics, comme toutes les bibliothèques. Peut-être même que certains sont dérivés d'anciens services, offerts parce que « c'est comme ça ». Nous avons adapté nos offres avec le temps, dans la routine du métier et du temps, sans mener une grande réflexion, sans identifier les besoins de nos usagers par des enquêtes. Certains services ne répondent probablement plus à des besoins et ne sont plus utilisés. Comme un service n'a de sens que s'il est utilisé, que s'il est consommé, créer et mettre en place une politique de service nous permet d'optimiser les services existants et d'en créer de nouveaux.

Une politique de service place également la bibliothèque dans une démarche managériale, ce qui présuppose la gestion d'un projet et d'une équipe et de ce fait, l'acquisition de compétences, la mise en place de nouvelles pratiques, etc.

4. LES ÉTAPES ESSENTIELLES

4.1. Définir les besoins

En premier lieu, nous devons identifier les besoins de nos usagers, préalablement segmentés par groupes homogènes. Pour connaître ces besoins, nous pouvons nous appuyer sur deux méthodes d'enquête : les enquêtes quantitatives et les enquêtes qualitatives.

Les enquêtes ont pour but d'approfondir la connaissance que l'on peut avoir de l'utilisation des services rendus aux publics et nous permettent de répondre aux besoins des usagers au travers d'une analyse des attentes et du degré de satisfaction de ces derniers. Elles nous aident en conséquence à mieux connaître notre public, le public actif, qui utilise la bibliothèque et le public potentiel, qui ne la visite pas, bien que la bibliothèque et ses services lui soient également destinés. Pourquoi ce dernier ne fréquente pas la bibliothèque, quels sont les points à améliorer, que proposer pour qu'il vienne en bibliothèque ? Telles sont les questions auxquelles nous pouvons répondre grâce aux enquêtes.

Les enquêtes quantitatives et les enquêtes qualitatives sont deux approches complémentaires qui coexistent. Les premières sont menées sur un grand nombre de personnes, afin d'essayer d'établir le portrait des comportements de nos publics. Elles donnent des informations très globales sur le sujet questionné, une photo d'un instant T concernant les pratiques, la fréquentation, les services appréciés ou les attentes des usagers. Par contre, elles n'expliquent pas les raisons de ces faits.

Pour pallier ce manque, les enquêtes qualitatives vont nous être utiles pour mieux cerner les besoins et les pratiques de nos publics. Celles-ci seront menées par des entretiens en tête-à-tête ou par petits groupes. Au travers de questions préétablies, nous pouvons connaître les perceptions de nos usagers quant à leurs pratiques bibliothéconomiques, comprendre leurs attitudes et leurs besoins. Elles nous permettent de rebondir sur des représentations évoquées par l'interviewé. Lors d'enquêtes par petits groupes, les participants peuvent interagir entre eux et exprimer ainsi des associations d'idées et des éléments nouveaux à l'enquête.

Conduire ce genre d'enquêtes nécessite des compétences particulières, telles que l'esprit d'analyse, l'esprit créatif pour rebondir sur certains thèmes discutés et une forte capacité d'écoute, qui ne sont peut-être pas présentes au sein de notre équipe. C'est pourquoi, nous pouvons nous baser sur des questionnaires déjà existants, tel que LibQUAL+³. Ce dispositif d'enquête est mis à disposition, contre rétribution, par l'Association of Research Libraries (ARL) aux Etats-Unis. Une version raccourcie a été produite pour une meilleure utilisation des bibliothèques.

³ <https://www.libqual.org/home>

Une autre solution consiste à faire appel à des étudiants en bibliothéconomie, ou en sociologie, pour mettre en place des enquêtes qualitatives. Si nous optons pour ce choix, nous devons être attentifs à bien les encadrer, afin de leur donner les directives nécessaires pour effectuer ce travail, ou encore mieux, les intégrer dans notre équipe pour conduire ces enquêtes.

Nous pouvons demander à nos publics de remplir des questionnaires, préalablement élaborés par nos soins. Réunir des usagers et des non-usagers en groupes de discussion (= focus groups), c'est-à-dire, partager un moment, afin de les interviewer, de discuter avec eux de leurs besoins et de leurs attentes quant aux services proposés par la bibliothèque, est une autre façon d'aborder et de découvrir ces éléments.

En ce qui concerne les groupes des étudiants, je suggère, pour commencer, d'établir un questionnaire pour chaque groupe qu'ils composent. Leurs besoins seront ainsi relevés, dans le but d'améliorer certains services qui sont déjà en place, mais également pour en créer de nouveaux. Pour affiner certaines informations, nous pouvons envisager de réunir quelques étudiants par volée, afin de discuter avec eux et voir quels sont leurs envies, leurs besoins. Il sera bien entendu intéressant d'interviewer également des étudiants n'utilisant pas nos services pour comprendre pour quelles raisons ils ne fréquentent pas la bibliothèque et ce que nous pouvons faire pour y remédier.

Pour ce qui est des enseignants et des chercheurs, étant donné que ce sont des groupes plus petits, j'en profiterai pour les réunir afin de discuter de vive voix de leurs besoins. Bien entendu, la discussion ne doit pas être improvisée, mais être préparée soigneusement, avec des questions, des propositions pour amener les interlocuteurs à exprimer leurs besoins.

4.2. Concevoir les nouveaux services

Maintenant que les besoins de nos usagers sont connus, nous pouvons nous lancer dans le processus de création des services.

Pour parvenir à ce dernier, Muet et Salaün (2001, p. 125) identifient plusieurs étapes à franchir :

1. Le service proposé : déterminer et expliciter le service de façon claire.
2. Le degré de profondeur : jusqu'où nous allons dans l'offre proposée.
3. Le mode de relation avec l'utilisateur : direct ou par un intermédiaire, tel qu'un e-learning par exemple.
4. Les modalités de contrat avec l'utilisateur : payant ou non.
5. Les axes de communication privilégiés : courriels, affiches, site internet, etc.

Nous devons garder à l'esprit que le plus important est de mener à bien nos objectifs et de les réaliser sans tomber dans la démesure. Pour que ~~cette~~ projet sur l'évolution de nos services porte ses fruits et que ceux-ci ~~les services~~ soient utilisés, nous viserons une offre de qualité par rapport à une offre de quantité. Pour poser nos objectifs, il est important de se rappeler que tous les services ne peuvent pas être modifiés en une fois : en effet, nous devons nous tenir au cadre budgétaire, aux priorités de notre direction, aux contraintes de notre réseau de bibliothèques, par exemple.

Comme évoqué précédemment, plusieurs services sont déjà proposés dans notre bibliothèque, tels que des ouvertures en soirée, des cours de recherche documentaire, etc. Ceux-ci seront évidemment intégrés à la réflexion de leur évolution et optimisés, comme les services innovants conçus suite à l'enquête des besoins. En guise d'exemple, voici quelques nouveaux services que l'on pourrait envisager.

- o Des ateliers coaching pour les étudiants, ainsi que pour les enseignants et les chercheurs. Ils pourront ainsi avoir un service personnalisé quant à leur demande.
- o Des lunches de la bibliothèque, où nous proposerions des thèmes, tels que « Les citations dans les travaux, comment et pourquoi ? », « La veille documentaire : les bases », etc.
- o Des tutoriels décrivant la marche à suivre pour l'interrogation de telle ou telle bases de données.
- o Des visites de la bibliothèque par des étudiants de 3^{ème} année, supervisés par les bibliothécaires, lors de l'arrivée des 1^{ères} années.
- o L'utilisation de clickers durant les cours de recherche documentaire.
- o Etc.

4.3. Mettre en œuvre les services imaginés

Les services imaginés, il s'agit maintenant de passer à la concrétisation de ceux-ci et de penser à tous les aspects des futurs services. Il est nécessaire de discerner toutes les tâches à accomplir avant et pendant sa mise en œuvre. Dans les prochains paragraphes, je vais expliciter celles-ci.

Dans la conception du service devront être pensés : sa mise en place, son fonctionnement et tout ce qui devra être réalisé concrètement, les moyens matériels (ressources humaines et financières), les procédures, la coopération, etc.

Il faudra également envisager toutes les interactions entre les bibliothécaires et les usagers, comme l'accompagnement de ceux-ci, les savoir-faire des professionnels et leurs aptitudes à adapter le service à la demande, les supports s'y rapportant.

Avant de lancer le service, un test de celui-ci avec les bibliothécaires pourra nous aider à vérifier les fonctionnalités. Un test avec un panel d'usagers sera également un moyen d'évaluer le service avant son application.

Un cahier des charges fonctionnel, contenant le contexte et les enjeux, les objectifs du service et les publics cibles, le positionnement du service dans l'organisation dans l'infrastructure, les éventuelles conséquences sur d'autres services, le planning prévisionnel et le plan budgétaire nous permettra de nous rendre compte des éventuels besoins en formation pour le personnel de la bibliothèque.

Ce dernier nous permettra également d'analyser les éventuels risques d'échec à atteindre notre objectif. Ces écueils peuvent être techniques, humains ou organisationnels.

Quand le cahier des charges fonctionnel est terminé, nous pouvons lancer les services. Bien entendu, le projet doit être terminé et il faut s'assurer que toutes les ressources nécessaires sont prêtes et que les agencements nécessaires ont été mis en place.

4.3. Promouvoir les services

Une fois les différents services concrétisés et mis en place, il est nécessaire d'adopter et de mettre en place une stratégie de communication efficace afin de les promouvoir de manière optimale.

Les partenaires

Pour que la communication soit efficace, il faut des compétences et la connaissance des outils, parmi lesquels je cite le plan de communication. Pour ce faire, nous disposons de plusieurs canaux. C'est pourquoi faire appel au service communication de notre institution pour nous épauler nous permettra de gagner en efficacité. Le message doit être clair et porteur, mais surtout nous devons savoir à qui on adresse ce message. Cibler notre public et définir ses besoins nous aideront à atteindre ce but.

L'équipe

Notre rôle, en tant que bibliothécaires, est de fournir un service impeccable, tant au niveau de l'accueil qu'au niveau de son exécution. Ainsi, nous motiverons nos usagers à en parler autour d'eux. La réalisation d'une prestation et la relation que nous avons avec le public a une incidence très forte sur l'image que nous donnons de la bibliothèque et de celle que se font les usagers. Il est d'ailleurs vital que toute l'équipe de la bibliothèque connaisse les services, ainsi que les critères qui les définissent (offre proposée, mode de relation avec l'utilisateur, etc.), afin de les proposer de la meilleure des manières et d'en faire en même temps la promotion.

Les groupes cibles

Une publicité est perçue uniquement s'il existe un réel besoin, nous devons par conséquent nous adresser au public pour lequel a été imaginé le service. Plusieurs supports sont à notre disposition pour passer nos messages : les courriels, les flyers, le site internet, les cours de recherche documentaire.

La communication bouche-à-oreilles

Dans notre école, un système de mentorat est mis en place : des étudiants de 3^{ème} année guident les étudiants de 1^{ère} année, partagent des pratiques et mobilisent des outils d'apprentissage afin de les soutenir dans leurs études. Prendre du temps pour clairement expliciter le rôle et la mission de la bibliothèque, ainsi que les services proposés, permettra aux mentors d'en parler durant leurs entretiens avec les étudiants de 1^{ère} année. Qui mieux que des étudiants utilisant les services proposés par notre bibliothèque pour en parler à leurs camarades ? Ceux-ci seront à même, avec leurs propres mots, d'expliquer pourquoi tel service est particulièrement utile pour eux.

Documentation par message

Pour adresser un message global à l'ensemble des usagers, nous n'hésiterons pas à coopérer avec les enseignants et les étudiants déjà utilisateurs de nos services. Nous devons rendre attentifs les enseignants à nos services, afin qu'ils puissent également diriger les étudiants vers nous si besoin. Les enseignants, déjà à l'heure actuelle, recommandent très volontiers nos services aux étudiants, afin que ceux-ci perfectionnent leurs compétences dans leur recherche d'informations, par exemple.

4.4. Evaluer

En tant que HES, dépendant de la Confédération, nous devons répondre à des normes ISO pour tous nos processus. Nous disposons d'une démarche qualité et la bibliothèque y participe activement. Le but d'une démarche qualité est de satisfaire les exigences et les caractéristiques des clients et donc de les identifier. Afin de répondre à cette démarche, évaluer nos services est une action nécessaire.

Pourquoi évaluer les services proposés par la bibliothèque? Tout simplement pour rester en adéquation avec les besoins de nos usagers et leur évolution. Comme dans toute stratégie marketing, les services doivent être mesurés au fil du temps pour voir si leur pertinence est toujours assurée. Un service peut devenir inefficace après quelques temps, car une nouvelle technologie est apparue par exemple, rendant le service obsolète. Nous devons en conséquence mesurer nos services dans le souci permanent de répondre au plus près aux besoins de nos usagers.

Evaluer nos services nous aide également à justifier nos actions et les ressources employées auprès de notre direction et finalement de rendre plus concret notre travail. Ces mesures constituent aussi une aide à la décision et à la gestion stratégique et organisationnelle.

L'évaluation permet de mesurer l'efficacité du service en fonction des objectifs qui lui sont assignés. Elle vise à déterminer si les moyens mis en œuvre sont pertinents au regard des besoins de la population à desservir. Pour ce faire, nous avons à notre disposition plusieurs outils : les statistiques, les indicateurs, les tableaux de bord, les sondages et les questionnaires.

Avant de nous lancer dans l'utilisation des différents outils, il faut penser que ceux-ci seront utilisés fréquemment, de périodicité mensuelle à annuelle, selon le degré d'information que nous souhaitons, et qu'il sera nécessaire de les mettre à jour, de les modifier. Ils doivent donc être faciles d'utilisation, d'interprétation et flexibles. Pour imaginer mon propos, je vais en exposer trois : les statistiques, les indicateurs et les tableaux de bord, en faisant une présentation théorique, puis une application pratique dans le cadre de l'évaluation de services.

Commençons par les statistiques : elles mettent en avant les points critiques ou non de la bibliothèque. Elles ne peuvent pas répondre à toutes les questions et doivent être complétées par d'autres outils, afin de permettre la perception réelle du niveau qualitatif de l'objet traité.

En ce qui concerne notre bibliothèque, nous disposons des statistiques de l'Office fédéral de la statistique, ainsi que celles engendrées par notre système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB), Virtua. Nous possédons en outre des statistiques manuelles, relevées par exemple lors des ouvertures en soirée sous la surveillance d'un étudiant.

En second lieu l'indicateur : il est défini par la norme ISO 11620 (ISO 11620 ; 2015), comme « l'expression numérique, symbolique ou verbale, employée pour caractériser les activités à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs dans le but d'en déterminer la valeur ». C'est un outil de base pour initier un processus d'évaluation. Une condition de son efficacité est la régularité des relevés et celle de son application à plus ou moins long terme.

Il existe plusieurs types d'indicateurs : des indicateurs de performance, de qualité, d'activité, financiers et les indicateurs d'impact. Six critères ont été définis par la norme ISO 11620 et qui déterminent un bon indicateur :

- ∂ Présenter une information propre à donner la mesure d'une activité.
- ∂ Produire régulièrement le même résultat quand il est employé de façon répétée dans les mêmes circonstances.
- ∂ Mesurer ce qu'il est censé mesurer.
- ∂ Être adapté au but pour lequel il a été établi.
- ∂ Employer des données que la bibliothèque peut obtenir au prix d'un effort raisonnable.
- ∂ Permettre la comparaison de bibliothèques entre elles, si celles-ci sont identiques (benchmarking).

Un bon indicateur correspond donc à un objectif précis. Il mesure ce qu'il doit réellement mesurer, est facile à obtenir et à actualiser, il est simple et clair à comprendre, il a la même interprétation pour tous, il est standardisé et répond à des normes. Il permet le balisage, c'est-à-dire la comparaison entre bibliothèques.

L'indicateur a une place primordiale dans l'évaluation de nos bibliothèques. Nous devons de ce fait accorder une attention toute particulière à sa définition et à sa mise en place. Pour ce faire, il ne faut pas oublier notre mission et les objectifs que nous nous sommes fixés et maintenir ces mesures dans le temps, afin de suivre l'évolution de nos services et les améliorer le cas échéant, voire les supprimer s'ils ne répondent plus à aucun besoin.

Au sein de la HES-SO, nous pouvons nous baser sur le document intitulé «Indicateurs de performance et de qualité permettant d'assurer le contrôle de qualité des bibliothèques des Hautes Ecoles spécialisées suisses» par Christophe Bezençon.

Et pour terminer le tableau de bord : c'est un outil de gestion, de pilotage, pour le suivi de l'activité et l'aide à la décision. Il contient un échantillon d'indicateurs qui permettent à la bibliothèque de suivre l'évolution du résultat par rapport à des objectifs fixés. Il peut donc exister un tableau de bord par service à évaluer et chacun sera composé d'indicateurs différents, permettant de mesurer si les objectifs fixés sont atteints et si le fonctionnement d'une telle activité est pertinent.

Le fait de le compléter très fréquemment permet de suivre l'évolution de nos services et de les modifier, si besoin. La périodicité pour tenir à jour le tableau de bord est mensuelle, ou trimestrielle. Pour une information très précise, nous pouvons le tenir à jour de manière plus fréquente. En effet, il met en évidence les actions qui s'imposent pour atteindre les objectifs et améliorer les processus.

S'il est efficace et propose une analyse claire et facilement accessible, il conduira à une prise de décision, d'où découlera un plan d'action pour confirmer les mesures adoptées ou rectifier le tir. Il est aussi utilisé dans un souci de communication envers nos collègues, nos supérieurs et nos usagers. Le tableau ne doit pas être trop grand : 1 à 5 indicateurs d'activités et 4 à 15 indicateurs de performance. Il peut être présenté de 2 manières différentes, sous forme de tableaux ou sous forme de graphique. (Cf. : annexe 1).

Exploiter un tableau de bord nous est utile de plusieurs manières, il permet de :

- ∂ Identifier les écarts éventuels des mesures effectuées.
- ∂ Analyser et commenter dans l'équipe, poser un diagnostic.
- ∂ Éditer le tableau avec des commentaires.

Les résultats et les données de ces tableaux nous permettront de prendre des décisions quant aux actions correctives et ainsi améliorer nos services pour qu'ils atteignent leurs objectifs : répondre aux besoins de nos usagers.

4.5. Exploiter les évaluations

En plus de la promotion de nos services auprès des usagers de notre bibliothèque, divulguer les résultats est un bon moyen d'atteindre notre direction par des actes concrets. La publication des résultats d'évaluation nous permettra de rendre des comptes à nos instances dirigeantes et ainsi justifier des moyens et des ressources utilisées.

Transmettre les résultats de nos évaluations des services est un bon outil de communication auprès de nos usagers – et non-usagers – pour leur indiquer ce que nous proposons, ce qu'ils peuvent trouver dans la bibliothèque. En effet, c'est une façon de rappeler aux étudiants, aux enseignants et aux chercheurs de notre école, que nous sommes à leur disposition et que nous leur offrons des services pour les soutenir dans leurs études, en qui concerne les étudiants ; de les aider dans leur enseignement pour les enseignants et effectuer une veille sur leur sujet de recherche pour les chercheurs.

L'évaluation et la transcription des résultats entre vraiment dans la volonté de notre école de répondre à des normes de qualité. Chaque service de l'école doit répondre à ces normes et pour ce faire, nous suivons et utilisons un modèle de description des processus, adapté de la tortue de Crosby (cf. : annexe 2). Ce dernier est un outil utilisé dans l'approche processus, qui consiste à cartographier chaque processus pour en obtenir une description synthétique, tout en recensant les éléments importants qui le composent. Régulièrement, la bibliothèque doit répondre à cette « tortue » et vérifier si ses processus sont toujours adéquats.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les tableaux de bord des indicateurs construits suite à notre politique de service et les résultats ressortis de ces derniers sont un excellent dispositif pour indiquer à notre direction ce que nous faisons concrètement et de quantifier nos activités. Avec ces tableaux, nous pouvons démontrer que :

- ∂ Nous suivons la demande et l'évolution de nos usagers.
- ∂ Nous restons proactifs aux souhaits de nos usagers.

Ainsi, nous pouvons appuyer nos demandes, par exemple, et prouver, s'il en est besoin, de l'utilité de la bibliothèque et de ses services.

5. PISTES DE REFLEXION

Comme indiqué dans l'introduction, j'ai eu envie de prendre un peu de recul par rapport aux services proposés par ma bibliothèque et de vérifier leur adéquation par rapport aux besoins des usagers. Après avoir abordé les notions théoriques et posé les étapes à prendre en compte pour assurer une évolution de nos services, je peux affirmer pour quelles raisons il serait avantageux de mener à bien ce projet. En effet, il me semble judicieux de poser un regard plus approfondi sur nos services.

Nous devons nous rendre compte, nous les professionnels, que le métier a changé, que notre bibliothèque ne tourne plus autour uniquement de notre collection comme auparavant. Aujourd'hui, offrir à nos usagers des services correspondant à leurs besoins devient une priorité! Mais attention, nous ne devons pas nous lancer tête baissée dans cette mise en place. Un risque est de vouloir tout révolutionner, alors que le besoin n'est pas réel. C'est pourquoi, il est important de prendre une étape après l'autre et de concevoir celles-ci de manière posée, de prendre du recul quant au service offert et à son adéquation avec nos publics.

Comme nous l'avons vu, assurer l'évolution des services proposés à nos usagers est un long processus, qui demande plusieurs étapes. Si nous nous lançons dans cette aventure, il est nécessaire de suivre les étapes une à une et de ne passer à la suivante que si la précédente est finalisée entièrement. De plus, une adhésion totale de toute l'équipe et de la direction est indispensable pour mener à bien ce projet.

Je pense qu'il serait bénéfique pour notre bibliothèque de se pencher sur ses services en réalisant les différentes étapes précitées sans forcément aboutir, dans un premier temps, à la concrétisation d'une politique. Cela nous permettrait d'identifier les besoins de nos usagers, de créer de nouveaux services répondant à ces besoins et d'évaluer régulièrement les services proposés. Optimiser les services existants et prendre le temps nécessaire pour le faire est, à mon avis, le minimum à accomplir.

Dans un second temps, je propose de mettre en place une politique de service, qui nous aiderait non seulement à défendre les valeurs véhiculées par notre mission auprès de nos usagers et de nos directions, mais également de nous adapter à notre environnement et de mieux répondre aux besoins de nos usagers. Elle nous permettrait, de plus, d'attirer de nouveaux publics, de fidéliser ceux qui nous fréquentent déjà.

Enfin, il est important de se rappeler que notre bibliothèque fait partie d'une institution : nous ne travaillons pas seuls. Non seulement, nous devons faire valider nos décisions par nos autorités de tutelle, mais nous pouvons également profiter de l'aide et des compétences des différents services de notre institution, tels que du service de la communication, du service informatique ou du service qualité, par exemple.

6. CONCLUSION

Depuis quelques années déjà, nous sommes entrés dans une nouvelle ère de l'information, les technologies ont changé la perception des usagers quant au savoir et à l'accès à l'information. Les bibliothèques ont perdu le monopole de l'information. Si les bibliothèques veulent continuer à jouer leur rôle de médiatrices, si elles veulent continuer à être utiles et utilisées, elles doivent chercher à adapter leur offre à ces changements et anticiper les besoins.

Auparavant, les bibliothèques agissaient « just in case », c'est-à-dire qu'elles étaient centrées sur les collections. Il fallait avoir tel ou tel livre, juste au cas où un lecteur le demanderait. Aujourd'hui, nous sommes passés à l'attitude « just in time ». Nous devons faire en sorte d'offrir à l'utilisateur ce qu'il veut quand il en a besoin : trouver la bonne information pour la bonne personne au bon moment !

D'abord centrées sur leurs collections, les bibliothèques se sont développées à partir de la mission de conserver, assurer la garde des ouvrages. Le métier de bibliothécaire était donc très attaché au traitement des livres, au catalogage. L'importance de la bibliothèque se mesurait au nombre d'ouvrages présents dans sa collection. Ces savoir-faire très techniques ont freiné l'évolution du métier de bibliothécaire.

Les professionnels se sont également enfermés dans des tâches techniques : l'accueil, par exemple, ne faisait pas partie de leur cahier des charges. La profession a longtemps accordé beaucoup d'importance au catalogage, à l'indexation. Confinées dans ces tâches, les bibliothèques étaient très peu ouvertes et ne proposait comme services aux usagers que la consultation des ouvrages, ainsi que l'accroissement des collections.

Les tâches techniques sont restées prédominantes pour les professionnels jusque dans la seconde moitié du XXe siècle. Dès cette période, les bibliothèques se sont ouvertes plus largement, tant au niveau des horaires que des publics. Par cet état de fait, les activités liées au public se sont fortement développées, telles que le prêt et les rangements, les renseignements aux lecteurs et les activités culturelles (animations, expositions, heures du conte, etc).

Les bibliothécaires ne sont donc plus au service d'une collection, qu'il faut accroître sans cesse, mais au service des usagers, qu'ils doivent accompagner dans la jungle de l'information. Quand ils se rendent à la bibliothèque, les usagers doivent se sentir à l'aise et trouver une valeur ajoutée aux moteurs de recherches, à internet.

C'est pourquoi je pense qu'il est nécessaire non seulement de prendre du recul par rapport aux services que nous proposons dans notre bibliothèque, de réfléchir à leur évolution, mais également d'inscrire celle-ci dans une véritable politique. Connaître nos différents publics, identifier leurs besoins et créer des services adaptés, afin que nos usagers ne puissent plus se passer de la bibliothèque !

BIBLIOGRAPHIE

Bezençon, Christophe (2010). Indicateurs de performance et de qualité permettant d'assurer le contrôle de qualité des bibliothèques des Hautes écoles spécialisées suisse [en ligne]. Genève : HES-SO. Repéré à : http://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/FR/FH/Best_practice/Best_Practice_KFH_Document_de_r%C3%A9f%C3%A9rence_-_Biblioth%C3%A8ques_HES_-_Compl%C3%A9ment_-_Indicateurs.pdf

Bourdenet, Philippe. (2013). L'espace documentaire en restructuration : l'évolution des services des bibliothèques universitaires [en ligne]. Paris : CNAM. Repéré à : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00932683/document>

Courvoisier, Fabienne ; Courvoisier, François et Mix&Remix (2009). Marketing. Lausanne : Ed. Loisirs et pédagogie.

Gnanvo, Vilédé. (2010). Comment évaluer l'efficacité et les possibilités d'amélioration des services offerts aux utilisateurs ? : Le cas de la bibliothèque du CERN [en ligne]. Paris : CNAM. Repéré à : http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00574288/document

Le Saux, Anne. (2008). Les politiques de services, in *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 6. Repéré à : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-06-0096-007>

Muet, Florence. & Salaün, Jean-Michel. (2001). Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation. Paris : Ed. du Cercle de la librairie. Coll. Bibliothèques

Organisation internationale de mondialisation (ISO). (2015). Information et documentation : indicateurs de performance des bibliothèques [en ligne]. Repéré à : <http://sagaweb.afnor.org/fr-FR/splus>

Poll, Roswitha. (2005). Mesurer l'impact des nouveaux services dans les bibliothèques [en ligne]. *World Library and Information Congress : 71th IFLA General Conference and Council*. Repéré à : http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/081f_trans-Poll.pdf

Potter, Ned. (2012). The library marketing : toolkit. London : Facet publishing

Renoult, Daniel (2006). Enquêtes de publics dans les bibliothèques universitaires, in *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 2. Repéré à : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-02-0005-001>

Roche, Florence. & Saby, Frédéric. (Ed.). (2013). L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires. Lyon : Presses de l'ENSSIB. Coll. Papiers

ANNEXES

Annexe 1 : Tableaux et graphiques pouvant servir à l'évaluation de services :

Tableaux :

- présentation cumulée

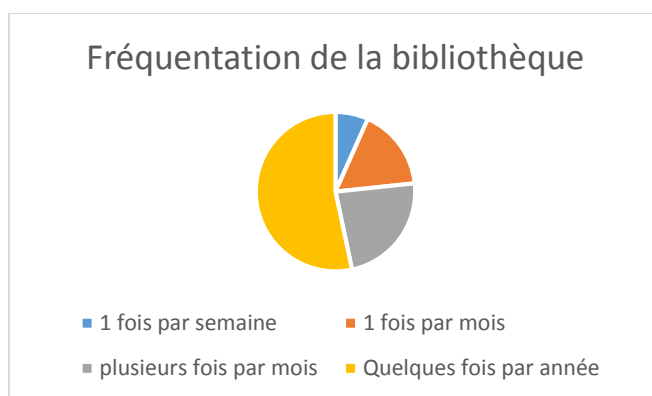
Mois	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Valeur												

- présentation comparative

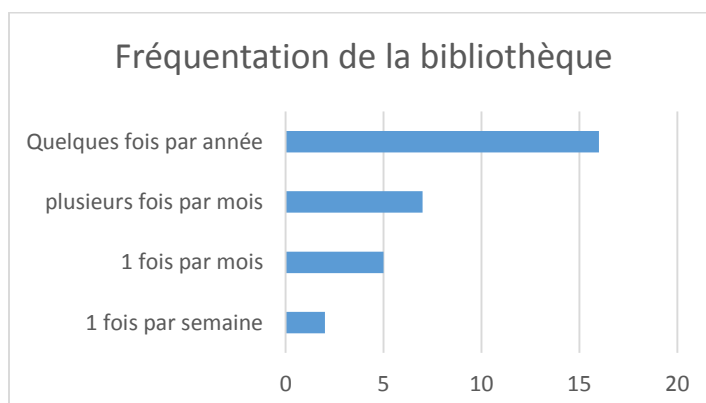
Indicateurs	Réalisation	Objectifs	Ecarts	Réalisation mois préc.	Réalisation mois/année préc.

Graphiques (2 exemples) :

- secteurs :



- histogramme :



Annexe 2 : Modèle de description d'un processus (HE-Arc), adapté du modèle de Crosby

MODÈLE DE DESCRIPTION D'UN PROCESSUS

